



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

ROZVOJ MALÉHO RODINNÉHO PODNIKU

DEVELOPMENT OF A SMALL FAMILY BUSINESS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Jakub Vaclavík

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

BRNO 2020

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Jakub Vaclavík**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA**
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Rozvoj malého rodinného podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému, cíle bakalářské práce
Teoretický přístup k řešení
Analýza malého rodinného podniku
Návrh rozvoje podniku
Závěr
Literatura
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě analýzy navrhnout rozvoj malého rodinného podniku.

Základní literární prameny:

BURNS, Paul. Entrepreneurship and small business. New York: Palgrave, 2001. 418 s. ISBN 0-33-91474-0.

KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. Rodinné podnikání. Brno: Computer Press, 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. Tvorba business modelů. 2. vydání. Brno: Albatros Media, 2015. 278 s. ISBN 978-80-265-0425-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. přeprac. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada. 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Táto bakalárska práca sa zaoberá rozvojom malého rodinného podniku. Jedná sa o malý pivovar, ktorý bude založený v obci Sušany a bude distribuovať pivo do okolitých obcí a miest v okresoch Poltár, Rimavská Sobota a Lučenec. Práca je rozdelená do troch hlavných častí. Teoretická časť zahŕňa vymedzenie pojmov týkajúcich sa podnikateľského prostredia. Druhá, analytická časť popisuje súčasný stav, okolie podniku, jeho príležitosti apod. V poslednej návrhovej časti je podrobne popísaná konkrétna predstava, ako by mal pivovar fungovať, rásť a vytvárať potrebný zisk.

KLÚČOVÉ SLOVÁ

malý podnik, rozvoj podniku, podnikateľský plán, pivovar, analýza, finančný plán

ABSTRACT

The aim of this bachelor thesis is to describe a development of a small family business, a brewery located in Sušany, which will distribute beer to surrounding villages and towns in districts of Poltár, Rimavská Sobota and Lučenec. The thesis is divided into three parts. First, theoretical part, includes definition of terms that relate to business. Present condition, surroundings of an enterprise and its opportunities are described in second, analytical part. Finally, we put forward a detailed proposition of how the brewery should work, expand and make profit.

KEYWORDS

small business, development of business, business plan, brewery, analysis, financial plan

BIBLIOGRAFICKÁ CITÁCIA

VACLAVIK, Jakub. Rozvoj malého rodinného podniku [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/123877>.
Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Vojtěch Koráb.

ČESTNÉ PREHLÁSENIE

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je pôvodná a spracoval som ju samostatne. Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušil autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Zb., o práve autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne dňa 16. mája 2020

.....

podpis autora

POĎAKOVANIE

Týmto by som sa chcel predovšetkým poďakovať vedúcemu tejto bakalárskej práce prof. Ing. Vojtechovi Korábovi Dr., MBA za ochotu, cenné rady a pripomienky, ktoré mi pomohli pri spracovaní tejto práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CIELE BAKALÁRSKEJ PRÁCE	12
1 TEORETICKÁ ČÁST	13
1.1 Podnikanie.....	13
1.2 Podnik	14
1.2.1 Základné činnosti	14
1.2.2 Okolie podniku	15
1.2.3 Triedenie podľa právnej formy	17
1.2.4 Triedenie podľa veľkosti.....	19
1.3 Výrobné procesy podniku	20
1.3.1 Výrobná činnosť	20
1.3.2 Základné otázky	21
1.3.3 Plánovanie výroby	21
1.4 Teória rozvoja podniku	24
1.4.1 Štádiá rozvíjajúceho podniku.....	24
1.5 Podnikateľský plán.....	26
1.5.1 Možnosti financovania podniku.....	29
1.6 Analytické nástroje.....	29
1.6.1 PEST	29
1.6.2 PORTER	30
1.6.3 SWOT	31
2 ANALYTICKÁ ČÁST	33
2.1 Začiatky s pivom	33
2.2 Súčasný stav	34
2.3 Analýzy	35
2.3.1 Obec Sušany a okolie.....	35
2.3.2 PEST	35
2.3.3 PORTER	39
2.3.4 SWOT	42
3 NÁVRHOVÁ ČÁST	46

3.1	Podnikateľský plán.....	46
3.1.1	Titulná strana	46
3.1.2	Opis podniku.....	46
3.1.3	Výrobný plán	48
3.1.4	Marketingový plán.....	49
3.1.5	Organizačný plán	54
3.1.6	Hodnotenie rizík	54
3.1.7	Finančný plán.....	58
3.2	Harmonogram implementácie	68
3.3	Návrhy na ďalší rozvoj podniku.....	71
3.3.1	Všeobecná predstava.....	71
3.3.2	Konkrétne riešenia	71
ZÁVER		73
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV.....		75
VYSVETLIVKY		78
ZOZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKOV		79
ZOZNAM POUŽITÝCH TABULIEK.....		80
ZOZNAM POUŽITÝCH GRAFOV		81
ZOZNAM PRÍLOH.....		82

ÚVOD

Rovnako ako v Českej republike, tak aj na Slovensku ľudia obľubujú pivo. Vedú sa pri ňom dlhé diskusie o podstatných, či menej podstatných témach, komentujú sa pri ňom aktuálne udalosti či už z lokálneho, alebo svetového prostredia, sleduje sa pri ňom šport a v neposlednom rade nejedného človeka pri ňom napadne otázka ako sa vlastne vyrába, s následným nápadom „Podme si uvariť pivo!“. Podobný prípad sa stal aj mne s bratom. Sedeli sme pri pive a zisťovali ako sa pivo vlastne vyrába a čo je k tomu potrebné. Napokon sme objavili základnú sadu nástrojov pre varenie piva a bez váhania sme si ju zaobstarali. A tak začali naše prvé pokusy s pivom.

V našich začiatkoch sa však proces výroby piva nedal nazvať varením. Prvé pivo sme vyrábali z takzvaného mladinového koncentrátu. To je v podstate už skoro hotové pivo, avšak ako z názvu vyplýva, je koncentrované. Naša práca teda spočívala iba v tom, že koncentrát sme rozriedili s vodou a dali kvasiť. Po troch týždňoch sme mali hotové pivo. Tento spôsob sa nám od začiatku veľmi nepáčil. Nad výslednou chuťou piva sme nemali skoro žiadnu kontrolu a koncentráty boli relatívne drahé. Začali sme teda hľadať iné spôsoby a alternatívy. Po preštudovaní internetových fór a e-shopov sme pristúpili na variantu varenia zo sladového výťažku. Proces bol veľmi podobný výrobe z koncentrátu, avšak v tomto prípade už bolo potrebné pivo skutočne variť. Do piva bolo potrebné pridať chmeľ a to už znamenalo, že na chuť piva sme mali významný vplyv a mohli sme trochu experimentovať. Takto sme pivo varili určitú dobu, ale zároveň nám neustále v hlave víťala myšlienka na varenie piva úplne od základu z troch hlavných surovín – voda, slad a chmeľ. Napokon sme sa k tomu odhodlali, no na prvý pokus to nebolo úplne ono. Podcenili sme potrebné vybavenie a výsledné pivo nebolo kvalitatívne v poriadku. Začali sme šetriť a obstarávať si potrebné vybavenie.

Dnes už s pivom máme určité skúsenosti. Domácemu vareniu piva sa už venujeme približne 4 roky. Za ten čas sme preštudovali rôznu literatúru a pozbierali skúsenosti a nápady od iných domavarníkov na internetových fórach. Napokon sme prišli do fázy, kedy by sme naše hobby chceli povýšiť na vyššiu úroveň a teda založiť legitímny pivovar a venovať sa tejto činnosti na plný úväzok. A práve týmto procesom sa bude zaoberať táto práca.

Bakalárska práca bude rozdelená do troch hlavných častí: teoretická časť, analytická časť a návrhová časť. V prvej časti bude teoreticky opísaná problematika týkajúca sa všeobecne podnikania. Druhá, analytická časť bude venovaná analýze súčasného stavu, bude v nej opísané prostredie okolia podniku, príležitosti, hrozby a iné. Návrhová časť sa bude zaoberať samotnou predstavou o založení s následným plánom o rozvoji podniku do podoby, kedy bude možné z neho očakávať zisk.

CIELE BAKALÁRSKEJ PRÁCE

Hlavným cieľom bakalárskej práce je vytvorenie komplexného plánu, ktorý bude zameraný na rozvoj a povýšenie domáceho varenia piva zo súčasného stavu, do podoby malého rodinného pivovaru, ktorý bude distribuovať svoje pivo do okolitých podnikov v okresoch Poltár, Rimavská Sobota a Lučenec a zároveň bude možné z neho očakávať zisk. Nachádzať by sa mal v obci Sušany na juhu stredného Slovenska.

Aby bolo možné dosiahnuť stanovený hlavný cieľ, je vhodné, rozdeliť ho na niekoľko menších častí, ktoré sú jednotlivo ľahšie dosiahnuteľné. Po úspešnom splnení týchto cieľov bude vo výsledku dosiahnutý aj hlavný cieľ. Ako čiastkové ciele, ktoré chcem dosiahnuť som si určil tieto:

- Zhromaždenie informácií o podnikaní
- Prehľadné spracovanie informácií
- Zhodnotenie aktuálneho stavu
- Návrh reálnych riešení
- Vízia podniku do budúcnosti

1 TEORETICKÁ ČÁST

Pivovar, o ktorom pojednáva táto práca bude založený na Slovensku. Niektoré zákony týkajúce sa právneho prostredia sa líšia od zákonov v Českej republike a budú samozrejme opisovať podmienky na Slovensku. Zároveň aj všetky peňažné sumy budú uvádzané v eurách.

Táto časť sa bude zaoberať zhromaždením a následným spracovaním teoretických poznatkov, ktoré sú potrebné pre spracovanie analytickej a návrhovej časti tejto bakalárskej práce.

1.1 Podnikanie

Podnikanie je činnosť, ktorá sa dá charakterizovať niekoľkými podstatnými rysmi. Hlavným cieľom každej podnikateľskej činnosti je snaha o **zhodnotenie investovaného kapitálu**. Inými slovami to znamená, že ide o dosahovanie zisku. Zisk dosiahneme tým, že začneme **uspokojovať potreby zákazníkov**. Skúmame ich záujmy, požiadavky, potreby. Uspokojovanie potrieb docielime pomocou ponúkaných výrobkov či služieb. Pri tejto ponuke sa riadime trhom (sledujeme konkurencieschopnosť, ponuku, dopyt finančnú situáciu atď.) a keďže podnikanie je činnosť vykonávaná **na vlastnú zodpovednosť** musíme **čeliť riziku** z neúspechu. Pre každé odvetvie a každú takúto činnosť sa riziko môže líšiť. Je to dané okolím podniku, predmetom podnikania a všetkými ostatnými faktormi, ktoré majú vplyv na podnikateľskú činnosť. Preto ďalším rysom podnikania je snaha o **minimalizáciu rizika** na úroveň, ktorá bude prijateľná (nikdy však nebude nulová). Na začiatku podnikania je potrebné prvotné **vloženie** vlastného alebo cudzieho **kapitálu** (väčšinou sa jedná o vhodnú kombináciu oboch zdrojov). Potreba tohto kapitálu sa opäť líši v závislosti na činnosti podnikania a jeho rozsahu. Je zrejmé, že nároky na kapitál budú väčšie v podniku, ktorý sa zaoberá výrobou nábytku, ako v podniku poskytujúcom právne služby. (1, str. 3)

Podnikanie by sme teda mohli zhrnúť a popísať nasledovne. Je to činnosť, ktorá spočíva v samostatnej, sústavnej, udržateľnej, dlhodobej zárobkovej činnosti na vlastnú zodpovednosť. Pri tejto činnosti sa usilujeme o zhodnocovanie investovaného kapitálu pre dosahovanie zisku a maximalizáciu tržnej hodnoty. Toto dosahujeme pomocou

uspokojovania potrieb zákazníkov, zamestnancov a všetkých ostatných zainteresovaných strán (stakeholderov). (2, str. 10)

1.2 Podnik

Podnik je subjekt vytvorený k podnikateľskej činnosti a je typický dvomi znakmi. Za prvé, právna samostatnosť, čiže podnik má svoje práva a povinnosti voči svojmu okoliu, má meno, adresu a ostatné náležitosti. Za druhé, ekonomická samostatnosť, to znamená, že hospodári samostatne (dosahuje kladný výsledok hospodárenia, ktorý používa na svoj rozvoj, zo svojich výnosov hradí náklady, sám si určuje podnikateľskú činnosť a stanovuje a dosahuje svoje strategické ciele). (3, str. 7)

1.2.1 Základné činnosti

Aby podnik mohol sústavne, udržateľne a dlhodobo fungovať je potrebné aby vykonával niektoré základné činnosti. Potreba týchto činností sa môže líšiť v závislosti na odvetví, veľkosti, vlastníctve, právnej forme a iných faktoroch. (3, str. 9)

Finančná činnosť sa zaoberá obstarávaním finančných prostriedkov, prvotným financovaním, zvyšovaním kapitálu, zmenou právnej formy, sanáciou a likvidáciou podniku. (3, str. 9)

Investičná činnosť súvisí so získavaním, udržiavaním a modernizáciou dlhodobého majetku. (3, str. 9)

Výrobná činnosť, ktorej obsahom je proces premeny vstupných faktorov na výstupy – produkty a služby. (3, str. 9)

Zásobovacia činnosť zahŕňa celú logistiku spojenú s obstarávaním prípadne aj skladovaním všetkých vstupných faktorov, ktoré súvisia s činnosťou podniku. (3, str. 9)

Predajná činnosť rieši problematiku nie len samotného predaja, ale aj prieskum trhu, stanovenie sortimentu výrobkov, cenotvorbu, marketing. (3, str. 9)

Personálna činnosť sa stará o získavanie nových pracovníkov, o ich správnu kvalifikáciu, zabezpečuje im vhodné podmienky, rieši ich problémy. (3, str. 9)

Správa zabezpečuje vhodnú koreláciu medzi vyššie spomenutými činnosťami a stará sa o všetky ostatné činnosti súvisiace s riadením a fungovaním podniku. (3, str. 9)

1.2.2 Okolie podniku

Kdekoľvek vycestujeme, kamkoľvek sa dostaneme, vždy nás obklopuje určité prostredie. Keď následne chceme v takomto prostredí prežívať dlhšiu dobu musíme sa prispôbiť. To isté platí aj v podnikovej sfére. Pod pojmom okolie podniku si môžeme predstaviť faktory, ktoré podnik nedokáže ovplyvniť, respektíve dokáže ovplyvniť len nepriamo, alebo len do určitej miery. A naopak, okolie do veľkej miery ovplyvňuje podnik – jeho správanie, stratégie, procesy a iné. Núti ho prispôbiť sa daným podmienkam. Ak sa podnik priebežne neprispôsobuje prostrediu, hrozí mu že zanikne. Prvky, ktoré ovplyvňujú okolie podniku sú: (1, str. 15)

Geografické okolie – do veľkej miery ovplyvňuje umiestnenie samotného podniku, s ohľadom na jeho činnosť. Snažíme sa zvoliť miesto, kde budú najmenšie geografické prekážky a miesto kde bude logistika najmenej nákladovo náročná. (1, str. 16)

Sociálne okolie – je veľmi dôležitou časťou okolia podniku. V ideálnom prípade by činnosť podniku mala dbať na spoločenský dopad a byť prínosná. V reálnom svete je to však veľmi zložitá. Vlastník podniku, ktorého záujmom je dosahovanie zisku, bude predovšetkým uprednostňovať svoje vlastné zámery. Jedným z príkladov môže byť chemický závod, či akékoľvek závody, ktoré pracujú z nebezpečnými látkami. Spoločnosť sa takéhoto podniku bude báť a bude na ňom vidieť hlavne negatívne stránky, čo v konečnom dôsledku môže spôsobiť problémy samotnému podniku. Preto je potrebné hľadať rozumný kompromis medzi záujmami oboch strán. (1, str. 16)

Politické okolie – samotné podnikanie je ovplyvnené politickou situáciou a rozhodnutiami politikov, ktorí majú moc meniť a schvaľovať zákony. V bývalom Československu za vlády komunistickej strany bolo podnikanie a súkromné vlastníctvo nemysliteľné. Dnes je však vo väčšine krajín podnikanie a súkromný sektor neodmysliteľnou súčasťou ekonomiky. Rozdiely sú iba v tom ako daná vláda ovplyvňuje, reguluje, či podporuje a vytvára podmienky pre podnikanie. Do politického okolia môžeme zaradiť aj komunálnu politiku, ktorá v menšej miere dotvára lokálne podmienky. (1, str. 17)

Právne okolie – priamo súvisí s politickým okolím (slúži mu ako nástroj na presadenie politického vplyvu). Právo udáva podnikom podmienky, ktoré na rozdiel od

ostatných prvkov okolia nemožno porušovať a je potrebné ich dodržiavať. Dáva podniku nástroje, ktorými sa môže chrániť pred nekalými praktikami okolia, ale zároveň aj povinnosti, ktoré musí dodržiavať. Pre podniky je veľmi dôležitá aj vymáhateľnosť práva. Čiže situácia, kedy je súdnictvo krajiny na takej úrovni, že dokáže rýchlo, efektívne a s veľkou autoritou rozhodovať a zároveň svoje rozhodnutia aj uplatňovať. (1, str. 17)

Ekonomické okolie – je výsledkom stavu ekonomiky v akom sa krajina nachádza. Podnik bude ovplyvňovaný najmä daňovým zaťažením, úrokovou mierou, infláciou, dostupnosťou výrobných faktorov, aktuálnou hospodárskou situáciou, odberateľmi, dodávateľmi či finančnými inštitúciami. (1, str. 18)

Ekologické okolie – je čím ďalej tým viac významnejšie. V dnešnej dobe ekológii neriešia len rôzne občianske organizácie, ale postupne sa ňou stále viac zaoberajú aj vlády jednotlivých krajín a snažia sa napríklad o znižovanie emisií vypúšťaných do ovzdušia. To so sebou prináša rôzne komplikácie pre podnikateľov. Môžu to byť napríklad rôzne normy a požiadavky, ktoré podniky musia spĺňať, alebo to môže byť zákaz používania niektorých škodlivých materiálov, či iné. To na jednej strane vytvára na podnik ekonomickú záťaž, keďže je potrebné hľadať alternatívy. No na druhej strane to so sebou prináša aj mnoho príležitostí, vytvárať produkty s minimálnou ekologickou záťažou a tým prilákať nových zákazníkov, ktorí na ekológiu dbajú. (1, str. 19)

Technologické okolie – môže silno ovplyvňovať napríklad konkurencieschopnosť podniku (znižovaním cien v dôsledku efektívnejších technologických postupov či lepšej technickej vybavenosti). Hlavne výrobné podniky vyžadujú dobré technologické podmienky a dobrú technickú dostupnosť. Nové technológie by so sebou mali prinášať efektívnejšie nakladanie so surovinami, rýchlejšiu výrobu, nižšiu energetickú náročnosť, či iné. Tým pádom podniky by mali prirodzene vznikáť v takom technologickom prostredí, ktoré im vie zabezpečiť dostatočnú technologickú vybavenosť, prípadne by sa samotný podnik mal snažiť o rozvoj tohto prostredia. (1, str. 20)

Etické okolie – určuje to, čo nedokáže určiť právne okolie. Zaoberá sa tým, čo je v danej spoločnosti akceptovateľné a čo už nie. Je priamo naviazané na mentalitu obyvateľstva a vplyv médií. Z toho vyplýva, že čo je etické v jednej krajine, nemusí byť etické v krajine druhej. Etické myslenie prispieva aj lepšiemu dodržiavaniu zákonov, lepšej spravodlivosti, či minimalizácii rôznych nekalých praktík. (1, str. 20)

Kultúrno historické okolie – je veľmi stále a oproti vyššie spomenutým je relatívne nemenné (mimo geografického okolia). To znamená, že je potrebné sa mu prispôbiť na začiatku podnikania a v ďalšom priebehu už často nie je nutné sa mu venovať. (1, str. 20)

1.2.3 Triedenie podľa právnej formy

Klasifikovanie podnikov podľa právnej formy má význam napríklad pri určení kapitálového rizika, možnosti financovania, daňového zaťaženia, povinnosti prechádzania auditom a publikovania niektorých skutočností. (5, str. 13)

Podniky môžeme deliť na podniky jednotlivca, osobné spoločnosti, kapitálové spoločnosti, družstvá, štátne podniky a európske spoločnosti a združenia. Každá forma má svoje špecifické vlastnosti a podmienky, za ktorých môže vzniknúť. Ďalej sa budeme zaoberať len podnikmi jednotlivcov, osobnými a kapitálovými spoločnosťami, nakoľko popis ostatných foriem nemá zmysel s ohľadom na predmet bakalárskej práce.

1.2.3.1 Podniky jednotlivca

Majú prevažne formu živnosti. Živnosť zákon definuje ako „*sústavnú činnosť prevádzkovanú samostatne, vo vlastnom mene, na vlastnú zodpovednosť, za účelom dosiahnutia zisku alebo za účelom dosiahnutia merateľného pozitívneho sociálneho vplyvu, ak ide o hospodársku činnosť registrovaného sociálneho podniku podľa osobitného predpisu, a za podmienok ustanovených týmto zákonom.*“ (22) Takéto podniky majú niekoľko výhod, ako napríklad menší počiatočný kapitál, štát podniky reguluje len minimálne, podlieha iba dani z príjmu fyzických osôb. Na druhej strane hlavnými nevýhodami sú neobmedzené ručenie za dlhy a obmedzená životnosť podniku, ktorá je daná dĺžkou života majiteľa. (1, str. 76)

Živnosti delíme do troch kategórií:

- **Živnosti remeselné** – je potrebná odborná spôsobilosť, ktorá sa získava vyučením v odbore, prípadne praxou.
- **Živnosti viazané** – podobne ako pri remeselnej živnosti je vyžadovaná odborná spôsobilosť, avšak podmienky získania sú stanovená pre každú činnosť samostatne

- **Živnosti voľné** – pri tomto druhu nie je vyžadované žiadne dokladovanie spôsobilosti. (23)

1.2.3.2 Osobné spoločnosti

Sú charakteristické najmä tým, že sú vytvorené a vlastnené minimálne dvomi osobami. Za záväzky ručia spoločne a nerozdielne všetci, alebo len niektorí spoločníci, podľa typu spoločnosti. Názov „osobné“ pramení z toho, že vlastníci majú osobnú účasť na obchodnom vedení spoločnosti. Na Slovensku existujú dva typy osobných spoločností. Sú nimi komanditná spoločnosť a verejná obchodná spoločnosť. (10)

Komanditná spoločnosť – je spoločnosť, v ktorej aspoň jeden spoločník ručí za dlhy celým svojím majetkom tzv. komplementár a jeden spoločník, ktorý ručí za dlhy len obmedzene a to do výšky svojho nesplateného vkladu tzv. komanditista. Komanditista vkladá do spoločnosti vklad, ktorý je určený spoločenskou zmluvou. Najmenej však 250 €. Na obchodnom vedení sa podieľajú iba komplementári. V ostatných záležitostiach rozhodujú spoločne aj komanditisti. Komplementári sú štatutárnym orgánom. (11)

Verejná obchodná spoločnosť – je spoločnosť, ktorá je tvorená aspoň dvomi spoločníkmi, ktorí ručia za záväzky spoločnosti celým svojím majetkom. Na obchodnom vedení spoločnosti sa podieľa každý spoločník, pokiaľ spoločenská zmluva neurčí inak. Štatutárnym orgánom je takisto každý spoločník, pokiaľ spoločenská zmluva neurčí inak. Základné imanie nie je určené. (11)

1.2.3.3 Kapitálové spoločnosti

Na Slovensku majú formu kapitálovej spoločnosti spoločnosť s ručením obmedzeným a akciová spoločnosť. Typické pre tento druh podnikov je to, že spoločník sa nezúčastňuje osobne na obchodnom vedení spoločnosti. V dnešnej dobe sú však výnimkou spoločnosti s ručením obmedzeným, ktoré často spoločníci sami aj spravujú. Kapitálové spoločnosti musia zriaďovať niektoré orgány, ktoré určuje obchodný zákonník. (10)

Spoločnosť s ručením obmedzeným – jedná sa o najčastejšie využívaný typ spoločnosti na Slovensku.

Ako z názvu vyplýva, ručenie je obmedzené. To znamená, že spoločníci ručia svojim majetkom len do výšky svojho nesplateného vkladu. Minimálna výška základného imania je 5 000 €. Spoločníkom môže byť jedna, alebo viac osôb, maximálne však 50. Minimálny vklad jedného spoločníka je 750 €. Najvyšším orgánom spoločnosti je valné zhromaždenie. Štatutárny orgán je konateľ, prípadne viac konateľov. Každý konateľ môže konať v mene spoločnosti samostatne, pokiaľ spoločenská zmluva neurčí inak. (11)

Akciová spoločnosť – základné imanie tejto spoločnosti sa rozdeľuje na určitý počet akcií s určitou hodnotou. Akcionár neručí za záväzky spoločnosti. Akcia dáva akcionárovi práva na riadení spoločnosti, na zisku a likvidačnom zostatku. Spoločnosť môže založiť minimálne jedna právnická osoba, alebo dve fyzické osoby. Základné imanie spoločnosti musí byť vo výške minimálne 25 000 €. Najvyšším orgánom spoločnosti je valné zhromaždenie, ktoré tvoria akcionári. Štatutárnym orgánom je predstavenstvo, ktoré rozhoduje o záležitostiach spoločnosti. (11)

Výber právnej formy spoločnosti závisí na zakladateľovi spoločnosti. A je potrebné dôkladne vyhodnotiť, vhodnosť jednotlivých foriem. Predovšetkým sa rozhodujeme na základe týchto kritérií: (6, str. 25)

- Spôsob a rozsah ručenia
- Oprávnenia k riadeniu
- Počet zakladateľov
- Nároky na počiatkové imanie
- Administratívna náročnosť pri založení a s ním spojené výdaje
- Účasť na zisku a strate
- Prístup k cudzím zdrojom
- Daňové zaťaženie
- Zverejňovacia povinnosť

1.2.4 Triedenie podľa veľkosti

V roku 1996 Európska komisia vytvorila a definovala dnes už veľmi dobre známy pojem „malý a stredný podnik“. Tento pojem delí podniky do troch kategórií a je

používaný pre podniky s počtom zamestnancov menej ako 250. Ďalej sa k tejto podmienke pridal ročný obrat do 50 mil. € a celkové aktíva neprevyšujúce hodnotu 43 mil. € (8, str. 12)

Tabuľka 1: Rozdelenie podnikov podľa veľkosti - EU

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa 9)

Kategória podniku	Počet zamestnancov	Ročný obrat	Celkové aktíva
Stredný	< 250	≤ 50 mil. €	≤ 43 mil. €
Malý	< 50	≤ 10 mil. €	≤ 10 mil. €
Mikro	< 10	≤ 2 mil. €	≤ 2 mil. €

1.3 Výrobné procesy podniku

1.3.1 Výrobná činnosť

Pod pojmom výrobná činnosť rozumieme proces, pri ktorom dochádza k premene vstupných faktorov na výstupy, čiže produkty, alebo služby. Hmotné produkty sú vždy najprv vyrobené, a až s určitým časovým posunom spotrebované. Pri službách dochádza k výrobe a spotrebe zároveň. V širšom slova zmysle do výrobnéj činnosti zahrňame všetky faktory, vďaka ktorým výrobný proces môže prebiehať (nie len samotný materiál, či stroje, ale aj financovanie, správa audit a iné). V užšom pojatí do výrobných faktorov radíme riadiacu a výkonnú prácu, dlhodobý hmotný majetok a materiál. (1, str. 180)

Výrobný proces sa skladá z množstva čiastkových procesov, počas ktorých dochádza k premene surovín na výrobky. Sú to procesy:

- Pracovné (zásah ľudského faktoru)
- Automatické (bez zásahu ľudského faktoru)
- Prírodné (vďaka vhodným podmienkam proces prebieha pôsobením prírodných síl) (1, str. 181)

Podľa použitej technológie delíme procesy do troch skupín:

- Mechanicko-fyzikálne procesy (látková podstata suroviny sa nemení)

- Chemické procesy (mení sa látková podstata suroviny)
- Biologické (surovina mení svoje vlastnosti) (1, str. 181)

Výrobu ďalej členíme na:

- Hlavnú výrobu (hlavné zameranie podniku)
- Vedľajšiu výrobu (výroba polotovarov, či iných vedľajších výrobkov)
- Doplnkovú výrobu (zaoberá sa ďalším spracovaním, či zhodnotením odpadov z hlavnej a vedľajšej výroby)
- Pridruženú výrobu (bezprostredne nesúvisí z predošlými druhmi výroby) (1, str. 181)

Podľa množstva a počtu druhov, ktoré podnik vyrába môžeme členiť výrobu na:

- Kusovú (výroba veľkého počtu rôznych druhov v malých množstvách)
- Sériovú (výroba rovnakého druhu výrobkov sa opakuje v sériách)
- Hromadnú (vyrába sa veľké množstvo produktov, ale malého počtu druhov) (12, str. 111)

1.3.2 Základné otázky

Každý výrobný podnik si musí zodpovedať tri základné otázky, bez ktorých firma nemôže existovať. Sú to otázky „čo?“ (rozhodnutie o tom aké výrobky a v akom množstve sa budú vyrábať), ďalej „ako?“ (akým spôsobom, z akých surovín a pomocou akej technológie vytvoríme produkty, ktoré môžeme následne predávať) a nakoniec „pre koho?“ (získovanie, či je o produkt záujem a vyhľadanie potenciálnych zákazníkov). (6, str. 243 – 244)

1.3.3 Plánovanie výroby

Skladá sa z troch častí:

- Plánovanie výrobného programu
- Plánovanie výrobného procesu

- Plánovanie zaistenia výrobných faktorov (1, str. 182)

Plánovanie výrobného programu

Pod pojmom výrobný program rozumieme druhovú skladbu a objem výroby, ktorý sa má vyrábať behom určitého obdobia. Podnik neustále porovnáva požiadavky zákazníkov so svojimi výrobnými možnosťami a kapacitami. Tieto kapacity predstavujú maximálne množstvo výrobkov, ktoré je podnik schopný vyrobiť za určitú dobu. V prípade, že výroba vyžaduje nové zariadenia, bezprostredne nasleduje investičné plánovanie. (1, str. 182 – 183)

Podnik sa však nesnaží za každú cenu vyrábať maximálne množstvo výrobkov, ale snaží sa vyrábať takzvané optimálne množstvo, ktoré čo najviac prispieva k dosiahnutiu cieľa. Tým je väčšinou maximalizácia zisku. V prípade, že podnik vyrába viac druhov výrobkov, určenie optimálneho množstva je zložitejšie, pretože musí určiť správny pomer medzi vyrábanými produktami. Pri takomto určovaní sa používajú rôzne matematické metódy, ako napríklad lineárne programovanie. Pre udržiavanie, či prípadné zlepšovanie kvality, sa používa takzvaný bench-marking. Je to proces, pri ktorom sústavne porovnávame naše produkty, s produktami najlepších konkurentov. (1, str. 183)

Veľmi dôležitou súčasťou plánovania výrobného programu je aj plánovanie akosti výrobku. Je dôležité stanovenie požadovanej akosti, na takú úroveň, aby uspokojila zákazníkov. Vo všeobecnosti totiž platí, že čím je akosť vyššia, tým sú aj náklady a v konečnom dôsledku aj cena vyššia. Zároveň je nevyhnutné vždy porovnávať akosť so svojimi konkurentami a s požiadavkami trhu. Akosť je totiž premenlivá veličina a v priebehu času sa môže meniť. Požiadavky na akosť môžu rásť, ale rovnako aj klesať. (1, str. 184)

Plánovanie výrobného procesu

Rieši, akým spôsobom, pomocou akej technológie a za použitia akých surovín a materiálov budeme výrobky produkovať. Výrobný plán nachádza odpovede na otázky, akú technológiu použiť, ďalej sa zaoberá rozvojom výrobku s cieľom znížiť náklady, hľadá alternatívy rôznych surovín a materiálov, náhradu ľudskej práce strojovou prácou, strojovú prácu prácou robotov atď. Takýto plán hľadá takú optimálnu kombináciu týchto faktorov, ktoré znížia náklady na minimum. Pre hľadanie tohto optima sa opäť môžu použiť rôzne matematické metódy. (1, str. 184)

Plánovanie výrobného procesu má tri dôležité súčasti. **Stanovenie veľkosti výrobnej dávky** (dávka je súbor výrobkov, ktoré sa vyprodukujú s jednorazovými fixnými nákladmi na prípravu a zakončenie výrobnej dávky), **zostavenie termínového plánu** (stanovenie začiatku a dokončenia pracovných postupov) a **zostavenie plánu výrobných kapacít** (charakterizuje výrobné možnosti podniku). (1, str. 187)

Plánovanie zaistenia výrobných faktorov

Skladá sa z troch činností:

- Nákupná činnosť
- Personálna činnosť
- Investičná činnosť

Nákupná činnosť

Jej základnou funkciou je efektívne uspokojovanie potrieb vyplývajúcich z plánovaného priebehu základných, pomocných a obslužných výrobných aj nevýrobných procesov. Tieto potreby sa uspokojujú pomocou dodávok surovín, materiálov, nakupovaných výrobkov a súčiastok, polotovarov, náhradných dielov, náradia, režijných materiálov atď. (1, str. 196)

Personálna činnosť

Ľudské zdroje sú veľmi dôležitým prvkom zdrojov podniku. Sú to práve ľudia, ktorí prichádzajú s rôznymi nápadmi a inováciami, ktoré zabezpečujú silnú konkurencieschopnosť podniku. Cieľom personálnej činnosti je nie len zabezpečovanie potrebnej kvantitatívnej stránky ľudských zdrojov, ale aj kvalitatívnej. Ľudské zdroje firmy musia byť vždy na takej úrovni, aby bolo možné dosahovanie stanovených cieľov podniku. (1, str. 224)

Investičná činnosť

Investíciami rozumieme celkové výdaje, ktoré sú vynaložené na výstavbu, modernizáciu, či opravu majetku. Týka sa to obstarávania pozemkov, budov, strojov, zásob a všetkých iných investičných aktív. Tieto investície majú za úlohu rozširovať, prípadne obnovovať výrobné kapacity podniku. Rozlišujeme teda rozvojové investície, obnovovacie investície a mandátorne investície (ich ciele sú napríklad skvalitňovanie

pracovného prostredia, ochrana životného prostredia, prispôsobovanie sa daným zákonom, či smerniciam. (1, str. 262 – 263)

1.4 Teória rozvoja podniku

Novovznikajúci podnik, ktorý má tendenciu rásť a rozvíjať sa, prechádza pri tomto procese piatimi štádiami. Tieto štádia môžeme chápať ako míľniky, ktoré do určitej miery menia doterajší chod a spôsob fungovania podniku. Avšak pri každej zmene je potrebné vykonávať určité nové činnosti a zároveň je potrebná adaptácia na zmenu. Tento stav nazývame kríza. Z toho vyplýva že podnik, ktorý chce úspešne rásť, musí byť schopný predvídať a riešiť jednotlivé krízy. (4, str. 221)

1.4.1 Štádiá rozvíjajúceho podniku

V tejto časti bude opísaný rastový model Churchilla a Lewisovej, publikovaný v roku 1983. Je výsledkom výskumu, ktorý prebiehal za účasti manažérov a vlastníkov prosperujúcich malých firiem. (16, str. 277)

Založenie podniku

Je to prvé štádium. Podnik je založený a začína s výrobou produktu, respektíve s poskytovaním služieb. Najhlavnejšími problémami, ktoré sa v tejto fáze vyskytnú sú čas a peniaze. Po založení podniku sa málokedy podarí okamžité dosahovanie zisku. Častejším prípadom je stratová fáza, ktorá musí byť po určitú dobu akceptovateľná. V tejto fáze je kladená veľmi vysoká finančná záťaž na zakladateľa, prípadne spoločníkov. Preto je potrebné mať stratégiu, ktorá v budúcnosti zabezpečí pozitívne finančné toky. A kým táto fáza nastane musíme byť schopní vysokú finančnú záťaž akceptovať. Druhým problémom je čas potrebný pre to aby sme si udržali kontrolu nad podnikom. V tomto štádiu je potrebné vykonávanie časovo náročných aktivít ako napríklad vytvorenie prehľadnej internej administratívy, zoznamovanie sa s okolím podniku, hlavne právnym a ekonomickým, oslovovanie potenciálnych zákazníkov apod. Aby sme mohli úspešne prejsť do ďalšieho štádia musíme byť schopní akceptovať finančnú a zároveň časovú záťaž. Prekonanie tej časovej často súvisí s delegovaním určitých aktivít na inú osobu. To zabezpečí, že podnik bude schopný vykonať všetky potrebné úlohy včas a premyslene. (4, str. 221)

Prežite

Podnik, ktorý sa dostane do tejto fázy sa stáva životaschopný. Má určité zázemie, čiže dostatok zákazníkov a dodávateľov. Ďalej má zvládnuté základné procesy a vlastník je zoznámený s prostredím. Hlavným problémom je v tejto fáze schopnosť generovať dostatočný zisk na financovanie výdavkov a ďalší dlhodobý a udržateľný rast podniku. Spoločnosť má stále len jednoduchú štruktúru, niekoľko zamestnancov, prípadne aj niekoľko manažérov. V prípade viacerých manažérov, všetky rozhodovacie procesy prebiehajú spoločne aj s vlastníkom. Hlavným cieľom je prežitie. Podniky v tomto štádiu môžu ďalej rásť, avšak pri nezvládnutí niektorých úloh môžu veľmi ľahko skrachovať. (16, str. 278)

Úspech

Ak sa podnik dostane do tohto štádia, môžeme začať hovoriť o tom, že majiteľ sa spolu so svojím podnikom stali úspešnými. Firma dosiahla ekonomické zdravie, má dostatočnú veľkosť, má dostatočný zisk, ktorý dokáže pokryť nie len potreby spoločnosti, ale aj ostatné činnosti vlastníka. Ďalej má schopných manažérov, ktorí preberajú určité funkcie vlastníka a tým sa postupne samotnému vlastníkovi vracia jeho investovaný čas, ktorý bolo nutné vynaložiť na začiatku podnikania. V tomto štádiu môže firma ostať až do momentu, kedy sa neudejú určité významné udalosti, ktoré zmenia trh, alebo firma prestane byť konkurencieschopná napr. z dôvodu nízkych investícií a inovácií, prípadne môžu nastať nezodpovedné rozhodnutia managementu, ktoré zapríčinia úpadok. V prípade, že sa vlastník rozhodne pre ďalší rast je potrebné udržiavanie čo najväčšieho zisku, a zároveň väčšinu tohto zisku investovať späť do podniku. Ďalej je nevyhnutné disponovať schopným managementom, ktorý dokáže predvídať a robiť rozhodnutia smerujúce k rastu. Úspešné zvládnutie rastu v tomto štádiu nás preniesie do fázy expanzie. (16, str. 279)

Expanzia

Aby sme mohli byť aj ďalej úspešní v štádiu expanzie, je potrebné zvládnuť ďalšie delegovanie právomocí a mať dostatok financií. Firma je už natoľko veľká, že sa začína deliť na jednotlivé divízie a decentralizuje sa. Práve preto je potrebné zvládnutie vyššie uvedeného delegovania. Samotný vlastník je stále vedúcou postavou, avšak rieši už iba zásadné problémy a rozhodovania a je ovplyvňovaný jednotlivými manažérmi.

V prípade, že sa vlastník bude ďalej snažiť o rast spoločnosti, má šancu vybudovať veľkú a stabilnú firmu. V opačnom prípade sa môže rozhodnúť podnikanie zanechať a firmu prediť, väčšinou so ziskom. Môže však nastať aj neúspech a to v prípade, že podniku sa darilo v predošlej fáze a vlastník je príliš motivovaný ďalej tlačiť na rýchly rast a to môže spôsobiť, že firma nebude zvládať finančnú stránku podnikania a upadne. Prípadne môže nastať situácia, kedy vlastník zlyhá v procese delegovania právomocí. Tieto situácie môžu zapríčiniť prechod podniku do niektorého z predchádzajúcich štádií, alebo dokonca krach. (16, str. 279)

Zrelosť

V tomto štádiu sa firma stáva vyspelou. Hlavným cieľom sa stáva dosiahnutie dlhodobej stability a fungovania. Firma sa zaoberá dosahovaním čo najväčšej výnosnosti a to nie len zvyšovaním výnosov, ale aj znižovaním nákladov. Snaží sa eliminovať všetky neefektívne prvky, ktoré počas svojho rastu nadobudla a musí byť schopná prispôbovať sa zmenám okolia. Spoločnosť má v tomto štádiu dostatok zdrojov na prepracované operatívne a strategické plánovanie. Má skúsených zamestnancov a decentralizované riadenie. Podnik dosiahol výhodnú veľkosť, má dostatok zdrojov financovania a má dobrý management. Firma v takomto stave má veľký potenciál stať sa dominantným hráčom na trhu. Avšak v prípade, nedostatočnej inovácie, či v prípade nedostatočného skúmania nových možností ako zefektívniť, či skvalitniť produkty respektíve služby, môže konkurencia tento stav využiť a dobehnúť, prípadne predbehnúť náš podnik. (16, str. 279)

Vďaka výskumu sa zistilo, že prípadný úspech, či neúspech zapríčiňuje 8 faktorov. Z toho štyri faktory súvisia s vlastníkom – osobné a podnikateľské ciele; schopnosť zaoberať sa prevádzkovými činnosťami; manažérske schopnosti; vyrovnanie obchodných a osobných cieľov. Zvyšné štyri súvisia s firmou – finančné zdroje; personálne zdroje; systémové zdroje; obchodné zdroje. (16, str. 279 – 280)

1.5 Podnikateľský plán

Je veľmi dôležitým dokumentom, vďaka ktorému primárne sám podnikateľ zistí, aké sú jeho reálne možnosti na zahájenie podnikania. Mali by v ňom byť obsiahnuté všetky základné informácie o zamýšľanom podniku, ale aj podrobnejšie spracované stratégie

spolu s určitými prognózami, aby bolo možné stanoviť mimo iné aj riziko akému budeme čeliť v prípade zahájenia činnosti.

Zahájenie podnikania býva často veľmi náročné na kapitál a preto je v drvivej väčšine potrebný aj cudzí kapitál. V prípade, že podnikateľ plán vypracuje a je presvedčený o jeho reálnosti a perspektíve, stáva sa z neho určitý nástroj pre získanie investora, či banky, ktorá by mohla poskytnúť potrebné financie. Pri získavaní financií zaujímajú rôznych veriteľov trochu odlišné informácie a teda aj samotný plán si predstavujú odlišne a požadujú špecifické údaje. Niektorí žiadosť ihneď zamietne, iný môže objaviť potenciál a je ochotný diskutovať.

Sú však určité pravidlá, ktoré je potrebné pri spracovaní plánu dodržať. Každý plán by teda mal byť jednoduchý a zrozumiteľný, presný, ale zároveň stručný, reálny a logický a v neposlednom rade kompletný a pravdivý. Pri splnení týchto doporučení môžeme získať naozaj kvalitný plán. Ďalej však nemôžeme zabudnúť na určité formálne spracovanie, ktoré by malo zahŕňať nasledujúce údaje. (17, str. 36)

Titulná strana

Podáva základné informácie o spoločnosti, ako napríklad názov, sídlo, logo spoločnosti, mená podnikateľov a kontakty, popis podniku a iné. Ďalej je tu obsiahnutá štruktúra plánu a naznačený obsah, o čom daný dokument pojednáva. (17, str. 36)

Exekutívny súhrn

Často sa spracúva až nakoniec po vypracovaní samotného plánu. Jeho obsahom je totiž stručné zhrnutie celého plánu, ktoré musí vzbudiť v investoroch záujem, aby boli vôbec ochotní sa ním ďalej zaoberať. Mali by tu byť uvedené primárne pozitívne informácie ako hlavná myšlienka, silné stránky, očakávania, stručné tabuľky finančného plánu. Jeho cieľom je vyvolať v čitateľovi nadšenie a zvedavosť, aby dostal pocit, že investícia by mohla mať zmysel. (17, str. 36)

Analýza trhu

Táto časť je založená na identifikácii všetkých faktorov, ktoré budú podnik ovplyvňovať – negatívne aj pozitívne. Patrí sem analýza konkurencie, čiže identifikácia najvýznamnejších z nich a zhodnotenie ich silných a slabých stránok prípadne zistenie ich reálnych možností, ktorými nás môžu negatívne ovplyvniť. Ďalej je tu obsiahnutá

analýza odvetvia z hľadiska vývojových trendov, zhodnotenie makroekonomického okolia ako geografické prostredie, politická situácia, legislatíva a iné. Rovnako dôležitá je aj analýza zákazníkov. (17, str. 36)

Opis podniku

Do tejto časti uvádzame všetky podrobnosti týkajúce sa podniku samotného. Opis by mal obsahovať overiteľné fakty, ktoré súvisia so založením, investor by mal mať predstavu o veľkosti podniku, ďalej by tu mala byť obsiahnutá stratégia podniku, ciele a kroky potrebné k ich dosiahnutiu. Kľúčovými prvkami, ktoré by mali byť opísané sú výrobky, prípadne služby; umiestnenie a veľkosť podniku; organizačné schéma; celkové potrebné vybavenie podniku; vhodnosť podnikateľa (akési doloženie schopnosti viesť daný podnik). (17, str. 37)

Výrobný plán

Zaoberá sa celkovým výrobným procesom firmy. V prípade, že podnik nebude sám pokrývať celý proces výroby, mali by tu byť uvedení aj subdodávatelia a zároveň aj odôvodnenie ich výberu. Je potrebné uviesť aj prípadné zmluvy, ktoré sú už uzatvorené. V prípade, že aspoň časť výroby bude zabezpečovať samotný podnik, je nutné uviesť aj potrebné technické vybavenie, ďalej materiál a dodávateľov. Zároveň je vhodné uviesť aj zoznam produktov, ktoré má podnik v pláne vyrábať. (17, str. 37 – 38)

Marketingový plán

Táto časť predstavuje spôsob, akým budú výrobky distribuované, oceňované a propagované. Uvádza sa tu takisto odhadovaný objem výroby, z ktorého je následne možné odhadnúť rentabilitu. Túto časť investori často považujú za veľmi dôležitú, pre zhodnotenie budúceho úspechu. (17, str. 38)

Organizačný plán

Zaoberá sa opisom právnej formy podniku. Podľa zvolenej formy je potom potrebné opísať všetky súvisiace náležitosti. Napríklad v prípade obchodnej spoločnosti je potrebné uviesť údaje o podieloch v spoločnosti. Ďalej sú tu uvedení samotní vlastníci, či vedúci pracovníci a ich predpoklady na výkon danej činnosti (vzdelanie či prax). Sú tu opísané organizačné vzťahy medzi jednotlivými zainteresovanými osobami. (17, str. 38)

Hodnotenie rizík

V tejto kapitole sa identifikujú a vyhodnocujú najväčšie riziká, ktoré môžu vychádzať z jednaní konkurencie, či zo slabých stránok podniku. Pre väčšiu šancu na úspech je dobré mať pripravené alternatívne stratégie, ktoré budú riziká eliminovať. Pripravené stratégie sú určitou zárukou aj pre možného investora, že investícia bude výnosná. (17, str. 38)

Finančný plán

Finančný plán stanovuje finančnú náročnosť daného zámeru. Ukazuje potrebný objem investícií a využíva sa na indikovanie reálnosti celého podnikateľského plánu. Zaoberá sa tromi najdôležitejšími oblasťami. Predpokladá príjmy a výdaje na minimálne tri roky, ďalej zachytáva vývoj finančných tokov (takisto na tri roky) a nakoniec odhaduje súvahu k určitému dátumu. (17, str. 38)

Prílohy

Prílohy obsahujú rôzne dokumenty, či informačné materiály, ktoré sa neradia do samotného plánu, ale sú takisto dôležité. Môžu to byť rôzne prieskumy, výpisy, fotografie produktu atď. (17, str. 38)

1.5.1 Možnosti financovania podniku

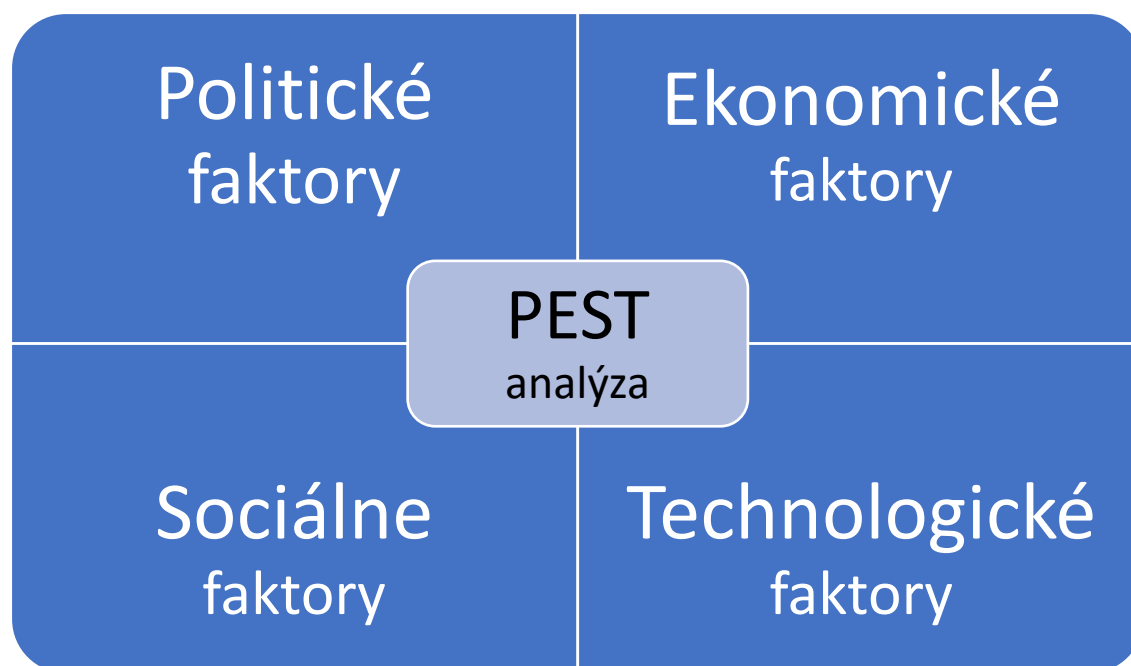
Pri zahájení, ale aj v priebehu podnikania je potrebné zabezpečiť podniku dostatočné finančné prostriedky na jeho fungovanie. Zdroje týchto finančných prostriedkov môžeme rozdeliť z hľadiska vlastníctva na vlastné a cudzie. Vlastné zdroje financovania sa skladajú z vkladov vlastníkov, zisku spoločnosti a odpisov hmotného a nehmotného dlhodobého majetku. V malých podnikoch sa z cudzích zdrojov najčastejšie využívajú úvery či leasing, ďalej to môžu byť dlhopisy, tiché spoločenstvo, faktoring, forfaiting a iné. (16, str. 105)

1.6 Analytické nástroje

1.6.1 PEST

PEST analýza sa zaoberá rozborom okolia podniku, čiže skúma vhodnosť prostredia, v ktorom má daný podnik vzniknúť. Túto vhodnosť posudzujem na základe štyroch faktorov. Konkrétne sú to faktory politicko-legislatívne, ekonomické, sociálno-kultúrne

a technologické. Pre rôzne odvetvia podnikania sú zároveň prioritné aj rôzne faktory, preto je potrebné vyjasniť si, čo bude náš podnik najviac ovplyvňovať a zamerať sa hlavne na tento faktor, respektíve faktory.¹ (14, str. 16)



Obrázok 1: PEST analýza
(Zdroj: vlastné spracovanie)

1.6.2 PORTER

Porterov model piatich síl sa používa pre analýzu mikrookolia podniku. Sú to sily, ktoré môžeme vnímať ako príležitosti, ale aj ako hrozby. Mimo situácie, kedy na podnik pôsobia všetky sily, môže nastať situácia, kedy na podnik budú vplývať, len niektoré z nich. Dôležitá je intenzita a spôsob akým sily na podnik pôsobia, pretože výrazne ovplyvňuje výnosnosť podnikateľskej činnosti. (15, str. 165 – 166)

Riziko vstupu potenciálnych konkurentov

Patria sem firmy, ktoré momentálne nie sú súčasťou konkurenčného prostredia, ale potenciálne sa nimi môžu stať. Sila rizika je závislá hlavne na možnosti vstupu na trh. Čím sú bariéry a náklady na vstup vyššie, tým je menšie riziko vstupu nového konkurenta. (15, str. 166)

Rivalita medzi existujúcimi firmami

¹ Jednotlivé faktory sú bližšie opísané v časti 1.2.2 Okolie podniku str. 14–16

Na veľkosť rivality medzi podnikmi majú vplyv viaceré faktory. Môžu nimi byť napríklad dopytové podmienky na trhu (v prípade veľkého dopytu nie je firma schopná uspokojiť všetkých zákazníkov a preto časť prenechá konkurencii. Tento stav rivalitu znižuje). Ďalej to môže byť štruktúra odvetvia, ktorá je daná veľkosťou podielu jednotlivých firiem na trhu (konkurencia, oligopol, monopol). Veľmi častá býva cenová rivalita medzi podnikmi. (15, str. 166)

Vyjednávacia sila kupujúcich

Tu sa zameriavame na zodpovedanie niekoľkých otázok ako napríklad – je náš kupujúci monopolného typu, alebo je kupujúcich viac? Realizujú kupujúci veľké objemy nákupov? Majú kupujúci možnosť vybrať si medzi viacerými dodávateľmi? Môže si kupujúci dodávanú položku začať vyrábať sám? A iné. (15, str. 166)

Vyjednávacia sila dodávateľov

V tomto prípade hľadáme, podobne ako v predošlom, odpovede na podobné otázky, avšak v tomto prípade z opačnej strany. Existuje len jeden súčasný dodávateľ, alebo je potenciálnych dodávateľov viac? Dokáže dodávateľ bez nás existovať? Ako veľmi sa dodávatelia líšia? Je možné, že dodávateľ začne svoje výrobky ďalej aj spracovávať? A iné. (15, str. 166)

Hrozba substitučných produktov

Táto hrozba nastáva vtedy, keď sa vyskytne možnosť, že by sa na trhu mohli objaviť blízke substitučné produkty k nášmu produktu. Táto sila väčšinou spôsobí cenovú konkurenciu. (15, str. 167)

1.6.3 SWOT

Názov sa skladá z anglických názvov jednotlivých prvkov, ktoré sa pomocou tejto metódy snažíme identifikovať. **S**trengths – silné stránky; **W**eaknesses – slabé stránky; **O**pportunities – príležitosti; **T**hreats – hrozby.

Jednotlivé prvky môžeme rozdeliť podľa dvoch kritérií. Prvé kritérium delí prvky na tie, ktoré vychádzajú z vnútra podniku (silné a slabé stránky) a tie, ktoré pôsobia na podnik z vonkajšieho prostredia (príležitosti a hrozby). Druhé kritérium tieto prvky delí na prospešné (silné stránky a príležitosti) a škodlivé (slabé stránky a hrozby). (7, str. 216)

Účelom SWOT analýzy nie je len samotné identifikovanie faktorov, ktoré majú zásadný vplyv na potenciálny rozvoj alebo úpadok podniku, ale je nevyhnutné po jej vypracovaní zistené skutočnosti analyzovať a implementovať do následných rozhodovacích procesov.

(13)

Tabuľka 2: SWOT analýza
(Zdroj: vlastné spracovanie)

	POZITÍVNE	NEGATÍVNE
VNÚTORNÉ	SILNÉ STRÁNKY S	SLABÉ STRÁNKY W
VONKAJŠIE	PRÍLEŽITOSTI O	HROZBY T

2 ANALYTICKÁ ČÁST

Keďže podnik o ktorom pojednáva táto bakalárska práca ešte nie je legitímne zriadený a je len na úrovni domácej výroby a spotreby, v tejto časti budem opisovať ako sme začali, aké sú podmienky, v ktorých sa momentálne nachádzame, urobím analýzy PEST, PORTER a SWOT.

2.1 Začiatky s pivom

Hneď na začiatok analytickej časti je potrebné vysvetliť tri základné možnosti ako si v domácich podmienkach urobiť pivo. Najjednoduchší spôsob je výroba z mladínového koncentrátu. Celý proces je založený na tom, že polotovár sa rozriedi s vodou a nechá sa vykvasiť a následne ležať.

O niečo náročnejšia je výroba piva zo sladového výťažku. V tomto prípade sa takisto jedná o koncentrát, avšak sladínový. Ten sa takisto rozriedi s vodou, ale následne musí prejsť procesom chmelenia. V tomto prípade je už možné do určitej miery ovplyvniť výslednú chuť piva použitým druhom chmeľu.

Najnáročnejším a zároveň skutočným varením piva je varenie zo sladu. Tento proces je už oproti predchádzajúcim spôsobom výrazne časovo aj technologicky náročnejší, pretože v tomto prípade máte pred sebou sladovaný jačmeň, ktorý musíte rmutovaním premeniť na sladinu, tú potom chmelíte a následne kvasíte. Zároveň pri tejto variante máte celý chuťový profil piva pod svojou kontrolou.

Ako už bolo spomenuté, naše prvé pivo sme s bratom urobili pred štyrmi rokmi, presnejšie to bol začiatok roku 2016. Vtedy to bolo z mladínového koncentrátu. Pivo sa dalo piť, ale aj napriek tomu, že to bol ležiak, chuťovo bol rozdielny od našich slovenských a českých ležiakov. Preto pri ďalšej várke sme si povedali, že siahneme po sladovom výťažku, a skúsime pivo prispôsobiť naším predstavám. Na naše prekvapenie hneď na prvý krát sa nám podarilo uvariť pivo, ktoré už chutilo aj príbuzným a mali sme motiváciu pokračovať v tom ďalej. Týmto spôsobom sme pivo varili približne 1,5 roku. Za ten čas sa nám niektorá várka nepodarila a museli sme ju vyliť, ale aj tak sme pokračovali a drvivá väčšina pív, ktoré sme navarili sa vypila. Niekedy koncom roku 2017 sme sa už začali zaujímať o varenie priamo zo sladu. Zadovážili sme si tie

najnutnejšie pomôcky aby sme pivo takýmto spôsobom dokázali navariť. Vtedy sme však prišli na to, že ak chceme pokračovať týmto smerom musíme začať investovať do pokročilejšieho vybavenia, aby sa zvýšila kvalita výsledného piva, a zároveň celý proces bol časovo menej náročný².

2.2 Súčasný stav

V súčasnosti máme tri recepty, s ktorými sme už takmer na 100 % spokojný a robíme v nich už iba minimálne zmeny aby sme výslednú chuť zdokonalili. Zároveň neustále skúšame nové recepty a objavujeme nové chute piva, o ktorých sme do nedávna ani len netušili a v bežnom supermarkete ich len sotva dostanete.

Máme k dispozícii pokročilejšiu výbavu, vďaka ktorej vieme dosiahnuť lepšiu kvalitu piva a zároveň zabezpečiť, aby pivo navarené podľa jedného receptu chutilo vždy rovnako. K tomu najviac prispieva schopnosť dodržať požadované teploty počas celého procesu výroby (od rmutovania až po kvasenie). Zároveň už máme overené postupy, ktoré pozitívne vplyvajú na výsledný produkt a na druhej strane, nazbierané skúsenosti, ktoré sme získali zlými rozhodnutiami a teraz sa im už vyvarujeme.

Za tú dobu čo varíme pivo sme sa stretli aj s negatívnymi, ale vo väčšine prípadov pozitívnymi reakciami. Tie negatívne nás nútia sa neustále zlepšovať a tie pozitívne nás zasa motivujú pokračovať v tejto činnosti. Tento rok sa nám už viac ľudí dokonca ozvalo, s požiadavkou, že by od nás radi kúpili nejaké pivo. A aj to bol dôvod k tomu, že sme čím ďalej tým intenzívnejšie začali premýšľať o založení vlastného pivovaru a začať ponúkať produkt verejnosti. Podaril sa nám už aj prvý malý krok. Keďže pivovarníctvo je remeselná živnosť a nikto z rodiny nemal výučný list, prípadne prax v tomto odbore, brat začal v septembri 2019 navštevovať kurz sladovníctvo a pivovarníctvo, ktorý úspešne v decembri dokončil a získal certifikát, vďaka ktorému môže túto činnosť vykonávať.

² Proces od rmutovania až po zakvasenie piva vtedy trval aj 15 hodín. Dnes je to len 6–7 hodín.

2.3 Analýzy

2.3.1 Obec Sušany a okolie

Obec Sušany sa nachádza na juhu stredného Slovenska v okrese Poltár. Má 429 obyvateľov. Prvá písomná zmienka pochádza zo začiatku 15. storočia. Obec má dlhú hrnčiarsku históriu, ale v 20. storočí toto remeslo začalo upadať kvôli znižovaniu záujmu o takéto výrobky a už nebolo možné sa týmto remeslom uživiť. V obci je však zriadené malé múzeum hrnčiarstva, kde si návštevník môže prezrieť rôzne výrobky, používané nástroje, či fotografie.

V okolí obce sa nachádza množstvo ďalších väčších či menších dedín a 5 miest, z ktorých najväčšie sú Lučenec a Rimavská Sobota a dokopy majú viac ako 50 000 obyvateľov. V týchto okolitých mestách a obciach sa nachádza množstvo turisticky atraktívnych miest, ktoré počas roka navštívi mnoho turistov. Je to napríklad: Fil'akovský hrad, synagóga v Lučenci, Gemersko-malohontské múzeum, hvezdáreň a iné.

2.3.2 PEST

Politické faktory

V poslednej dobe bola na Slovensku politická scéna pomerne búrlivá. Dostávali sa na povrch rôzne kauzy, ktoré mali na štát rôzny, väčší či menší vplyv. Bolo zistené napríklad pochybné prerozdeľovanie eurofondov, či rôznych iných dotácií prevažne v poľnohospodárstve (do ktorého v určitej miere zapadá aj pivovarníctvo). Objavili sa takisto informácie, že niektorí politici boli zainteresovaní v rôznych protiprávných konaniach a páchali ekonomickú trestnú činnosť a často uprednostňovali svoje vlastné záujmy pred záujmom spoločnosti. Vzniklo dokonca podozrenie, že niektorí členovia politickej strany s najväčšou voličskou základňou boli prepojení a spolupracovali s mafiou. Ukázalo sa, že generálny prokurátor bol priateľom a spolupracoval s kontroverzným podnikateľom, ktorý čelí dvom závažným trestným stíhaniam. 29. februára 2020 sa však konali parlamentné voľby a zostavila sa nová vláda, s novými politikmi, ktorí sľubujú zmenu. Zároveň títo politici dlhodobo bojujú za zlepšovanie podnikateľského prostredia na Slovensku.

Z toho vyplýva, že momentálna situácia je pomerne nestabilná a môže tu nastať mnoho zvrátov. Ak k politickým faktorom zahrnieme aj tie legislatívne, nemôžeme na Slovensku hovoriť o veľmi dobrých podmienkach najmä pre začínajúcich a malých podnikateľov. Podmienky sa líšia od odvetvia, ale všade je priveľa zbytočnej byrokracie a často nezmyselných požiadaviek. Toto by však mohla zmeniť nová vláda.

Ekonomické faktory

V médiách sa pomaly začínajú objavovať prvé varovania, že sa blížíme k vrcholu hospodárskeho cyklu a je možné, že v blízkej budúcnosti budeme musieť čeliť ďalšej ekonomickej kríze. Na Slovensku aktuálne dochádza k spomaľovaniu rastu HDP, čo zapríčiňuje hlavne znižujúci trend produkcie priemyselného odvetvia. To v budúcnosti môže zapríčiniť prepúšťanie zamestnancov. A keďže Slovenská republika je závislá na priemysle (najmä na automobilovom) mohlo by to znamenať, že dôjde k relatívne vysokému navýšeniu nezamestnanosti. Od roku 2013 je táto tendencia opačná, teda dochádzalo k znižovaniu nezamestnanosti až na terajšiu úroveň ktorá bola podľa Ústredia práce, sociálnych vecí a rodiny k Decembru 2019 na úrovni 4,92 %. Keď sa pozrieme na okres Rimavská Sobota, nezamestnanosť dosahovala úroveň až 15,14 %, z čoho môže vyplývať mimo iného aj nižšia životná úroveň. (18)

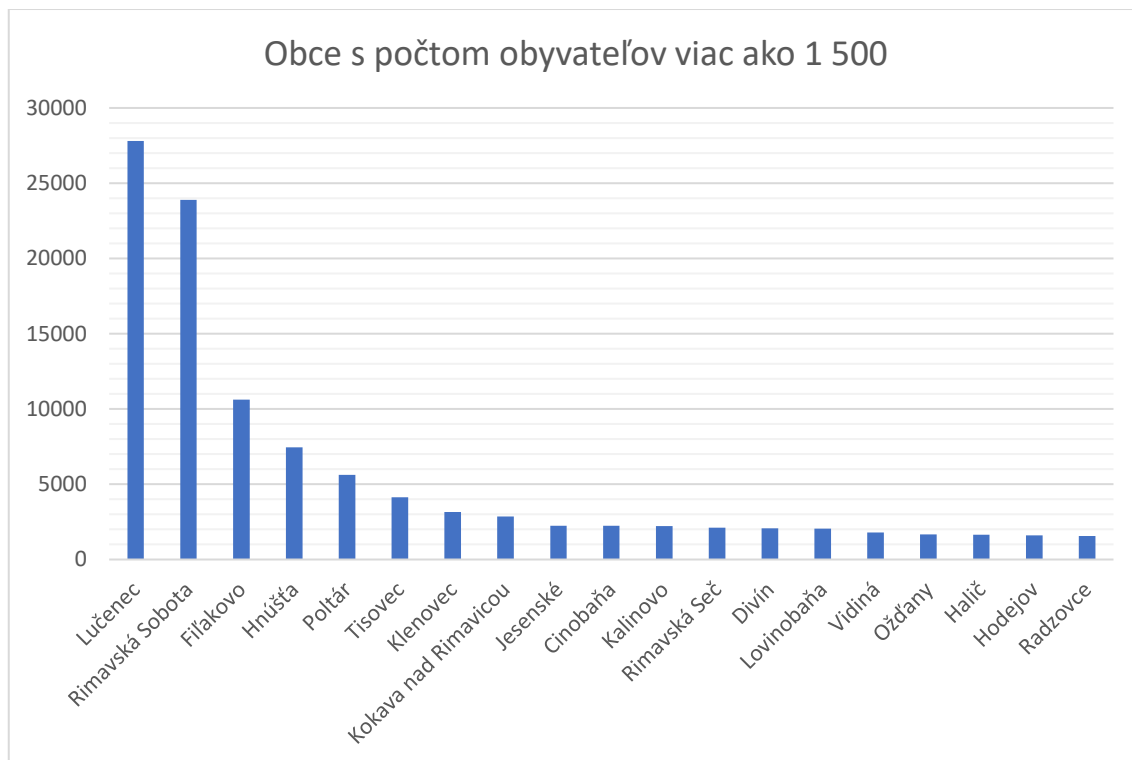
Európska centrálna banka sa snaží dlhodobo držať úrokovú mieru na čo najnižších hodnotách, aby neustále podporovala investície a tým pádom rast ekonomík jednotlivých členských štátov EU. Z toho môžu ťažiť nielen existujúce, ale aj novo vznikajúce firmy, na ktoré bude kladená menšia finančná záťaž. Podľa Národnej banky Slovenska bola priemerná úroková miera pre nefinančné spoločnosti za rok 2019 na úrovni 1,94 %. (19)

Minimálna mzda sa za posledné roky začala navyšovať pomerne výraznými skokmi. V roku 2020 je na úrovni 580 €. Podobne rastie aj priemerná hrubá mzda, ktorá dosahuje 1 064 €.

Sociálne faktory

Medzi sociálne faktory môžeme zaradiť hlavne finančnú situáciu obyvateľstva v okolí podniku, nákupné zvyky, mentalita obyvateľstva, ďalej aj niektoré demografické údaje, ako je napríklad počet obyvateľov, či zloženie obyvateľstva.

Ako už bolo spomenuté, pivo bude distribuované do podnikov v okresoch Poltár, Rimavská Sobota a Lučenec. Základnou podmienkou pre určenie, v ktorých mestách/obciach sa pivo bude predávať je počet obyvateľov. Ten by mal byť na úrovni minimálne 1 500 obyvateľov. Túto základnú podmienku splňuje niekoľko lokalít.



Graf 1: Obce s obyvateľstvom viac ako 1 500
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa 20)

V týchto obciach dokopy žije 106 759 obyvateľov. Keď počet zúžime na obyvateľov vo veku 18 a viac rokov, čiže všetkých potenciálnych zákazníkov, dostaneme 87 646 ľudí. Tento počet môžeme ešte zúžiť na cieľovú skupinu, ktorou je obyvateľstvo od 18 do 39 rokov (vrátane). V tomto prípade dostaneme 31 618 možných zákazníkov. (20)



Graf 2: Cieľová skupina v jednotlivých obciach
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa 20)

Keď sa pozrieme na Finančnú situáciu obyvateľstva v jednotlivých okresoch na Slovensku, zistíme, že okres Rimavská Sobota má najvyššiu nezamestnanosť (15,14 %) a zároveň patrí k okresom s najnižšou priemernou mzdou. Spomedzi 79 okresov sa Rimavská Sobota podľa Štatistického úradu Slovenskej republiky v roku 2018 nachádzala na 73 mieste s priemernou mzdou vo výške 847 €. V okrese Poltár je nezamestnanosť na úrovni 10,01 % s priemernou mzdou vo výške 837 €. Najlepšie je na tom okres Lučenec, kde nezamestnanosť dosahuje úroveň 8,31 % a priemerná mzda je vo výške 920 €. Životná úroveň jednotlivých ľudí je však široká. Vyskytujú sa tu domácnosti na pokraji chudoby, ale je tu zároveň aj viacero ľudí, ktorých životná úroveň je veľmi vysoká. (18)

Keď sa pozrieme na Slovensko ako celok zistíme, že obyvateľstvo v roku 2018 spotrebovalo priemerne 72,8 litra piva na osobu, z čoho vyplýva, že tento nápoj je stále medzi ľuďmi veľmi obľúbený.

Technologické faktory

Technologické okolie v pivovarníckom prostredí je v dnešnej dobe veľmi priaznivé. Existuje už niekoľko firiem, ktoré sa zaoberajú pivovarníckou technikou a zároveň existuje aj pomerne veľká komunita domácich pivovarníkov na území Českej a Slovenskej republiky. Títo pivovarníci často prichádzajú s vlastnými efektívnymi riešeniami, ktoré sa dajú použiť pri budovaní pivovaru, či pri samotnej výrobe piva. Samotná technológia nie je nijak zvlášť zložitá a teda sa dá zostrojiť aj v domácich podmienkach, za predpokladu použitia certifikovaných materiálov pre potravinárstvo. Zároveň pivovarníctvo je význačné tým, že proces varenia sa v podstate nemení po stovky rokov. Nie je tu teda veľmi veľký priestor na prevratné inovácie, ktoré by dokázali ovplyvniť efektívnosť výroby. Výhodou v tom je teda to, že vznikajúci pivovar si môže zaobstarat' napríklad staršiu technológiu od pivovaru, ktorý zväčšuje svoje kapacity. Túto technológiu môže používať bez akýchkoľvek inovácií po dlhú dobu bez toho, aby bol ohrozený tým, že konkurencia príde s prevratnou technickou inováciou a dostane sa do konkurenčnej výhody.

2.3.3 PORTER

Riziko vstupu potenciálnych konkurentov

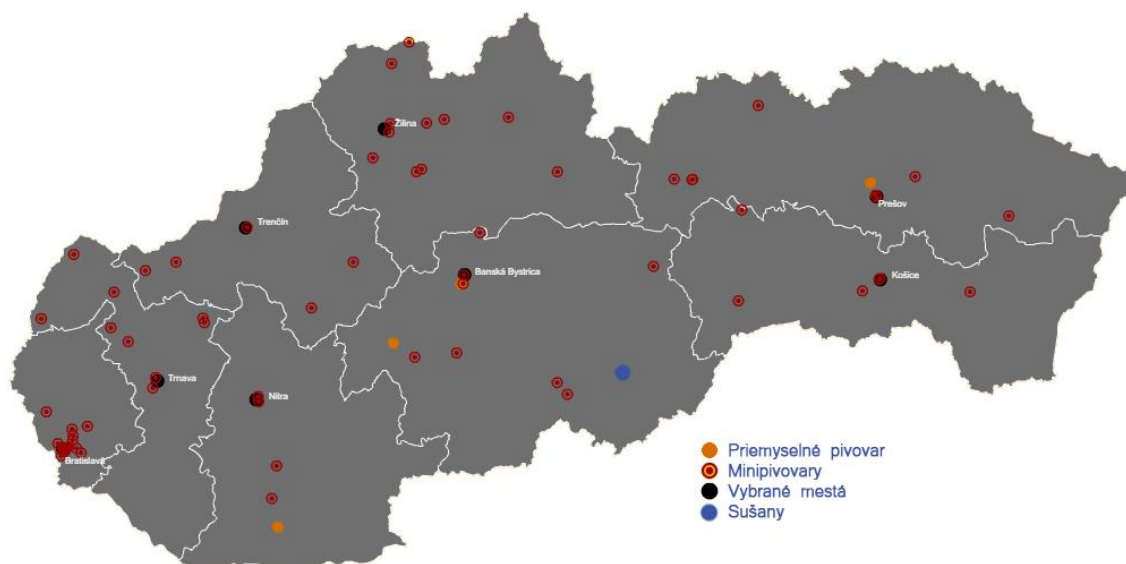
V dnešnej dobe sa o pivovarníctvo zaujíma viac ľudí ako tomu bolo v minulosti. Do povedomia sa dostávajú, pre slovenských zákazníkov, nové pivné štýly, ktoré sú viac či menej odlišné od klasických ležiakov. Začína byť o tieto piva čím ďalej tým väčší záujem a to so sebou prináša nové príležitosti pre založenie pivovaru a podnikanie v tomto odbore. Existuje už viacero firiem, ktoré ponúkajú riešenia pre pivovary, vznikli nové sladovne, či obchody s pivovarníckymi potrebami. Samotné pivovary však nerastú takým výrazným tempom. To je zapríčinené hlavne pomerne veľkými bariérami, ktoré je nutné prekonať pri založení pivovaru. Jedná sa hlavne o veľké počiatočné investície, prísne hygienické a iné technické podmienky, je potrebné mať vzdelanie v odbore pivovarníctvo a sladovníctvo. Preto môžeme hovoriť o nízkom riziku, že v bezprostrednom okolí podniku by vznikali nové konkurenčné pivovary.

Rivalita medzi existujúcimi firmami

Rovnako ako riziko vstupu nových konkurentov, tak aj rivalita medzi existujúcimi je nízka. Dôvodov je viacero. Tieto pivovary väčšinou pôsobia lokálne, čo znamená, že

vznikne nový bar, ktorý si varí vlastné pivo, prípadne pivovar vznikne ako súčasť reštaurácie. Pivo týchto pivovarov sa väčšinou dá zakúpiť iba v tejto prevádzke a nikde inde sa nedistribuuje. Zároveň takéto pivovary existujú zväčša ako monopoly v rámci jedného mesta či obce. Výnimkou sú len veľké mestá ako Bratislava, Trnava, Banská Bystrica, či niekoľko ďalších, kde môžeme nájsť viacero takýchto pivovarov. Stále pribúdajú aj noví zákazníci, ktorí majú záujem o nové štýly piva a zároveň sa ľudia stále viac zaujímajú o lokálne, domáce a kvalitné produkty. O takéto pivovary je teda v prvom rade veľký záujem, ďalej na seba pivovary nemajú dosah, keďže sú situované relatívne ďaleko od seba a nemusia sa v podstate ani zaoberať konkurenčným bojom, keďže ich trhy sa neprekrývajú. Hlavné je aby podnik priniesol to čo zákazníci chcú a požadujú a po určitú dobu má úspech zaručený.

Môj pivovar bude založený v obci Sušany. Najbližšou konkurenciou by teda bola Tančiareň a pivovar Franz situovaný v meste Lučenec vo vzdialenosti 25 km a pivovar Huncút ktorý existuje v obci Tomášovce, ktorá sa nachádza 30 km od Sušian. Ďalej môžeme hovoriť o pivovare Kaltenecker, ktorý sa nachádza vo vzdialenosti 75 km v meste Rožňava. Tento pivovar, aj napriek vzdialenosti, je väčšou konkurenciou ako vyššie spomenuté dva, pretože pôsobí aj v širšom okolí a ich pivo ponúkajú aj viaceré veľké obchodné reťazce.



Obrázok 2: Mapa pivovarov na Slovensku
(Zdroj: 21 s vlastnou úpravou)

Ako konkurenciu môžeme samozrejme vnímať aj veľké priemyselné pivovary, avšak treba si uvedomiť že ponuka malého a priemyselného pivovaru sa líši a do určitej miery sa líšia aj zákazníci. Priemyselný pivovar produkuje v drvivej väčšine nám dobre známy klasický ležiak, zatiaľ čo malé pivovary produkujú veľké množstvo iných štýlov a často obmieňajú ponuku, teda malý pivovar ponúka to čo nedokáže poskytnúť ten veľký. Hlavnou výhodou veľkého pivovaru je že dokáže produkovať s výrazne nižšími nákladmi.

Vyjednávacía sila kupujúcich

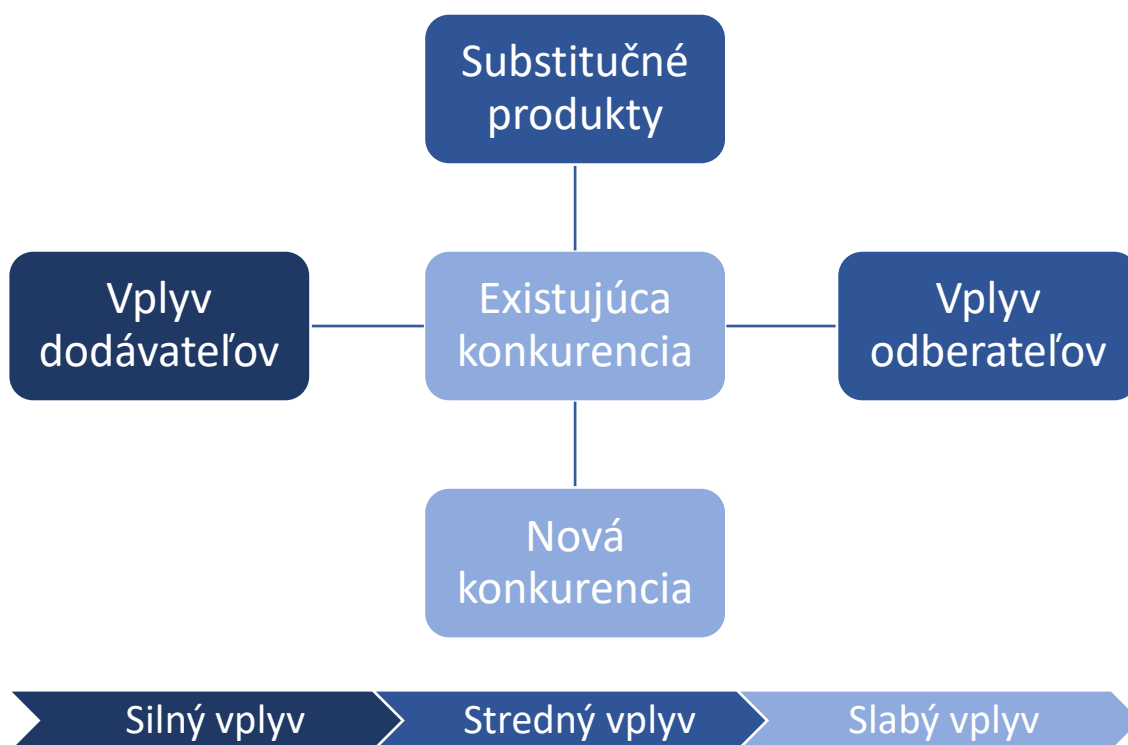
O vyjednávacíj sile kupujúcich by sme mohli hovoriť že je stredne silná. Potenciálnym zákazníkom môže byť takmer každá osoba staršia ako 18 rokov. Potenciálnym zákazníkom môže byť často aj človek, ktorý pivo neobľubuje. Toto je často zapríčinené tým, že bežne je dostupný len jeden typ piva a to ležiak. Takémuto zákazníkovi však môže zachutiť niektorý iný pivný štýl, pretože ich škála je skutočne obrovská. To znamená že základňa odberateľov je veľká. Rovnako priaznivým faktorom je aj skutočnosť, ktorá je popísaná vyššie a to, že takéto pivovary sú do určitej miery monopolného typu a teda zákazník nemá na výber medzi viacerými dodávateľmi. Rizikovým faktorom je však skutočnosť, že medzi ľuďmi, ktorí obľubujú pivo sa rozširuje záľuba domáceho varenia piva, ktorá nie je ani nijak zvlášť cenovo ani priestorovo náročná pri malých množstvách vareného piva. Varňa aj s potrebným príslušenstvom o veľkosti do 30 litrov sa dá bez problémov zaobstarať aj do menšieho bytu.

Vyjednávacía sila dodávateľov

Ako už bolo spomenuté vyššie, v posledných rokoch vzniklo niekoľko firiem, zaoberajúcich sa výrobou, alebo distribúciou pivovarníckych potrieb a surovín. Je teda možné konštatovať že existuje viacero možných alternatív dodávateľských partnerov. Čiže v prípade zlých podmienok, prípadne vzťahov u jedného dodávateľa, je možné obrátiť sa na niekoho iného. Zároveň je citeľný aj nárast malých pivovarov, a teda aj dodávateľ má teoreticky možnosť vybrať si svojich odberateľov. Treba však pamätať, že nie každý potenciálny dodávateľ ponúka naozaj kvalitné produkty a preto je potrebné konštatovať, že vyjednávacía sila dodávateľov je veľká.

Hrozba substitučných produktov

Pri zvyšujúcom sa počte malých pivovarov dochádza aj priamoúmerne k navýšeniu počtu substitučných produktov. Preto je potrebné dbať na kvalitné spracovanie a rovnako poskytovať aj kvalitný servis, aby bolo možné udržanie zákazníkov. Zároveň ako som už spomenul malé pivovary často pôsobia lokálne v danej obci, či meste a teda substitúty sa tu nevyskytujú (až na pár pivovarov, ktoré svoje pivo distribuujú aj do obchodných reťazcov). Toto platí v prípade, že ako substitučné produkty vnímame iba piva malých pivovarov. Avšak v prípade, keď ako substitučné produkty budeme uvažovať aj piva veľkých pivovarov hrozba substitútov nám stúpne.



Obrázok 3: Porterova analýza
(Zdroj: vlastné spracovanie)

2.3.4 SWOT

Silné stránky

Skúsenosti s varením piva

Vareniu piva sa venujeme už niekoľko rokov a teda máme s týmto procesom nemalé skúsenosti. Overili sme si rôzne postupy, odskúšali sme si čo má dobrý vplyv na chuť piva a naopak čo pivu škodí a v neposlednom rade máme aj niekoľko overených receptov.

Pivo so značkou „domáce“

V dnešnej dobe hlavne mladšia generácia prestáva obľubovať masovo vyrábané produkty. Majú radi originalitu a produkty, ktoré sú šetrné k životnému prostrediu a hlavne kvalitu. A práve označenie „domáci produkt“ vzbudzuje v ľuďoch dôveru, že výrobok je vyrobený kvalitne. Zároveň pivo je možné označiť aj značkou „vegánske“, keďže sa pri výrobe nepoužíva nič živočíšne.

Široká ponuka

Výhodou malých pivovarov, je aj skutočnosť, že sa vedia ľahšie prispôbiť požiadavkám zákazníkov. Dokážu takisto jednoduchšie obmieňať ponuku a zároveň ponúkať širší sortiment pivných štýlov, takže aj odporca klasického ležiaku, si vie prísť na svoje napríklad pivným štýlom NEIPA, ktorý svojou citrusovou vôňou a ľahkosťou pripomína osviežujúcu limonádu.

Slabé stránky

Bez skúseností s vedením podniku

Veľmi výraznou slabosťou môže byť neskúsenosť v podnikateľskom prostredí. Bude nutné sa čo najrýchlejšie adaptovať na nový režim a popri varení piva zvládať aj všetky ostatné súvisiace činnosti ako napríklad marketing, finančnú stránku, byrokratické záležitosti, či iné.

Príležitosti

Zväčšujúci sa záujem o produkty

Vo všeobecnosti sa dostávajú do obľuby akékoľvek nové veci, a ľudia chcú vyskúšať všetko čo sa dá. Platí to aj v pivnom prostredí. Ľudia chcú objavovať nové zaujímavé pivné štýly, alebo si chcú znova vychutnať pivo, ktoré pili v zahraničí a veľmi si ho obľúbili.

Malá konkurencia

Veľkou príležitosťou, ktorú je možné využiť pre úspech podniku je skutočnosť, že momentálne existuje len malá konkurencia. To v prípade zvládnutia vstupu na trh môže priniesť dobré zázemie pre rýchly rozvoj.

Letné festivaly, koncerty

Cez letné obdobie sú hlavne u mladšej generácie vyhľadávané rôzne hudobné festivaly, či koncerty. Zároveň aj našou cieľovou skupinou sú ľudia v mladšom veku, ktorí majú radi zmenu a nové veci. Z toho teda vyplýva veľká príležitosť pre hľadanie nových zákazníkov.

Kúpalisko

V Rimavskej Sobote sa nachádza jazero, ku ktorému je pristavané kúpalisko, ktoré navštevujú ľudia nie len z blízkeho okolia, ale chodia sem aj rodiny, či skupiny ľudí zo vzdialenejších miest, ktorý tu strávia aj viac dní. Preto aj toto kúpalisko sa javí ako dobrá možnosť, pre spropagovanie a predaj piva.

Kvalitný zdroj vody

Voda má pri výrobe piva veľmi významný účinok na výslednú chuť. Tá, ktorá sa v tejto oblasti vyskytuje má veľmi vhodné vlastnosti pre varenie piva a zložením sa veľmi podobá na vodu, ktorá sa vyskytuje v Plzni. Vlastnosti vody boli práve jednou z hlavných príčin, prečo sa pivo varené v Plzni stalo tak populárnym.

Hrozby

Prvotná finančná záťaž

So zakladaním pivovaru sa spájajú veľké finančné náklady a je v podstate nutné spolufinancovanie pomocou úveru. Môže teda nastať situácia, že bude veľmi zložité získať potrebné finančné prostriedky.

Neschopnosť splácania úveru

V prípade, že podnik bude schopný získať dostatok finančných prostriedkov na otvorenie pivovaru, môže nastať situácia, že z rôznych dôvodov nebude schopný plniť svoje záväzky voči veriteľom.

Nepriaznivá legislatíva

Za posledné roky je na Slovensku zvykom, že sa zákony týkajúce nie len podnikania menia veľmi rýchlo, alebo nie sú prehľadné a zrozumiteľné. Je teda nutné počítať so situáciu, kedy práve kvôli legislatíve bude zložité udržať funkčnosť podniku.

Slabý záujem o naše produkty

Môže nastať aj situácia, kedy nebude o naše produkty záujem. Toto môže byť zapríčinené viacerými dôvodmi. Môže to byť cena, kvalita, alebo prostý nezáujem o takýto typ produktu, či iné. Preto je potrebné zvážiť všetky okolnosti a správne rozhodovať o veciach, aby sme sa vyhli tejto hrozbe.

Tabuľka 3: Swot analýza
(Zdroj: vlastné spracovanie)

	POZITÍVNE	NEGATÍVNE
VNÚTORNÉ	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
	S₁ Skúsenosti s varením piva S₂ Široká ponuka S₃ Pivo značka „domáce“	W₁ Bez skúsenosti s vedením podniku
VONKAJŠIE	PRÍLEŽITOSTI	HROZBY
	O₁ Zväčšujúci záujem o produkty O₂ Malá konkurencia O₃ Kvalitný zdroj vody O₄ Letné festivaly, koncerty O₅ Kúpalisko	T₁ Prvotná finančná záťaž T₂ Neschopnosť splácania úveru T₃ Nepriaznivá legislatíva T₄ Slabý záujem o moje produkty

3 NÁVRHOVÁ ČÁST

V tejto časti budú popísané návrhy, na rozvoj podniku na základe analýz, ktoré boli vykonané v predošlej kapitole. Budú navrhnuté konkrétne riešenia, ako pozdvihnúť domácu výrobu piva na plnohodnotný pivovar, ktorý bude schopný vytvárať zisk. Najväčší dôraz bude kladený na vypracovanie podnikateľského plánu, ktorý by mal ukázať realnosť tejto myšlienky. Zároveň by mal slúžiť ako podklad pri hľadaní finančných prostriedkov, keďže samotné vybavenie pivovaru, je pomerne nákladné. Tento podnikateľský plán takisto navrhuje ako by samotný pivovar mal vyzeráť a čo všetko by vedenie tohoto pivovaru malo robiť, aby sa pivovar stal úspešným a dosiahol stanovené ciele. V závere tejto časti bude popísaná vízia, akým spôsobom by sa pivovar v budúcnosti mohol ďalej rozvíjať.

3.1 Podnikateľský plán

3.1.1 Titulná strana

Názov spoločnosti:	Peubech, s.r.o.
Sídlo firmy:	Sušany SLOVENSKO
Právna forma:	Spoločnosť s ručením obmedzeným
Predmety podnikania:	Výroba piva a sladu; Poskytovanie služieb rýchleho občerstvenia v spojení s predajom na priamu konzumáciu; Poskytovanie obslužných služieb pri kultúrnych a iných spoločenských podujatiach;

3.1.2 Opis podniku

Pivovar Peubech sa bude nachádzať v centre obce Sušany. Vybudovaný bude na pozemku, ktorý momentálne nie je obývaný (využíva sa iba jeho záhradná časť na pestovanie rôznych plodín) a nachádza sa na ňom malý prízemný dom, ktorý sa momentálne využíva ako sklad rôzneho náradia a materiálu. Práve v tejto budove by po

rekonštrukcii mal pivovar fungovať. Právna forma pivovaru bude spoločnosť s ručením obmedzeným.

Ako rodinný podnik budeme s bratom, Ing. Štefan Vaclavik, spoloční vlastníci a sami budeme zabezpečovať aj výrobnú činnosť podniku. Ja budem zabezpečovať hlavne administratívnu a obchodnú časť podniku. Brat, keďže je vlastníkom osvedčenia o absolvovaní akreditovaného vzdelávacieho programu v odbore výroba piva a sladu, bude vedený ako sládok a bude zabezpečovať samotnú výrobu a starostlivosť o pivo.

Čo sa týka priestorov a vybavenia, ako prvé bude nutné kompletne zrekonštruovanie budovy, v ktorej sa pivovar bude nachádzať. Priestory musia spĺňať určité predpisy, aby bolo možné priestory skolaudovať a využívať ako pivovar. Hlavné budú 3 miestnosti, z ktorých v jednej bude prebiehať samotné varenie, druhá bude slúžiť pre následné kvasenie a ležanie v tankoch a v tretej bude zriadený sklad surovín. Ďalšími miestnosťami budú WC, kancelária a miestnosť pre výdaj tovaru. Samotný pivovar bude vybavený 500 litrovou varňou, šrotovníkom sladu, chladiacou jednotkou, plničkou fliaš a KEG sudov, umývačkou KEG sudov, 12x CKT 500 litrov. Na distribúciu sa budú predovšetkým využívať KEG sudy o objeme 50 a 30 litrov, dostupné však budú aj sudy o menších objemoch a samozrejme pivo vo fľašiach. Ďalším vybavením pivovaru bude rôzne príslušenstvo ako napríklad vozíky, priemyselná váha, regály, menšie chladiace boxy a iné. Ďalej bude pivovar vybavený potrebným kancelárskym zariadením ako počítač a s ním súvisiaci software a iné. Aby mohla byť zabezpečená distribúcia piva ku zákazníkom, v majetku firmy bude aj dodávkový automobil.

Hlavnou činnosťou pivovaru bude výroba a predaj piva. Výroba bude prebiehať nepravidelne v závislosti na dopyte. Vyrábať sa bude viac druhov pív. Hlavne však Český ležiak, Pšeničné pivo a India pale ale. Ďalej to bude výroba špeciálov a sezónnych pív, vďaka ktorým bude ponuka vždy pestrá a zákazník bude mať možnosť objavovať niečo nové. Súčasťou pivovaru nebude bar, ale potenciálny koncový zákazník si bude môcť pivo kúpiť vo fľašiach, prípadne sudoch. Pre tieto potreby bude v priestoroch pivovaru zriadená výdajná miestnosť. Predaj však bude cielený hlavne na okolité reštaurácie a bary, prípadne pivotéky v rámci celého Slovenska.

3.1.3 Výrobný plán

Výroba piva sa zakladá na štyroch hlavných surovinách. Je to voda, slad, chmeľ a kvasnice. Slad a chmeľ bude dodávaný spoločnosťou Sessler, s.r.o. Je to pivovar a sladovňa sídliaca v Trnave a produkuje širokú škálu rôznych sladov a v ponuke majú aj rôzne druhy chmeľov. Kvasnice budú nakúpené jednorazovo od českej spoločnosti Výzkumní ústav pivařský a sladařský a.s. Spoločnosť disponuje veľkým množstvom rôznych kmeňov pivovarských kvasníc, určených pre rôzne pivné štýly. Kvasnice exportuje aj do zahraničia. Kvasnice sa následne budú opakovane využívať pri kvasení pív.

Samotný proces varenia vyžaduje šrotovník sladu, varňu, meracie prístroje (teplomer, hustomer, refraktometer), chladiacu jednotku, CK tanky, umývačku a plničku KEG sudov, ďalej plničku fliaš a ostatné drobné príslušenstvo potrebné pre ľahšiu manipuláciu.

V prvom roku podnikania sa predpokladá výroba dva krát do týždňa, čo pri 500 litrovej varni predstavuje mesačný výstav o objeme 4 000 litrov. Celý varný proces od prípravy, až po záverečné zakvasenie a čistenie zariadenia by sa mal pohybovať v rozmedzí 6 až 8 hodín v závislosti na druhu vareného piva. Toto je však iba časť celého procesu výroby. Ďalej nasleduje primárne kvasenie piva, ktoré opäť prebieha v závislosti na druhu piva. Pivá kvasené spodnými kvasnicami kvasia pri nižších teplotách približne dva týždne. U pív, ktoré kvasia vrchnými kvasnicami je tento čas kratší, keďže kvasia pri vyšších teplotách. Po primárnej fermentácii nasleduje zrenie, ktoré si u ležiakov vyžaduje minimálne mesiac, u vrchne kvasených pív sa táto škála pohybuje v rozmedzí nula až niekoľko mesiacov. Z toho vyplýva, že čas potrebný na to aby sa pivo uvarilo a následne mohlo distribuovať sa pohybuje v rozmedzí 7 až 90 dní (niekedy aj viac). Vyrábať sa bude viacero druhov pív:

- Ležiak 12°
- Pšeničné 12°
- IPA 15°

Príležitostne sa bude variť aj viacero iných štýlov, vďaka ktorým bude ponuka vždy pestrá a zákazník bude mať čo objavovať. Bude to:

- NEIPA
- APA
- Saison
- Stout
- Ovocné pívá
- Medový ležiak
- Brown ale

Určite budeme prihliadať aj na želania zákazníkov a výrobu budeme prispôsobovať požiadavkám trhu.

3.1.4 Marketingový plán

Hlavnou úlohou marketingového plánu bude dosiahnutie nasledujúcich cieľov. V prvom rade bude dôležité, oslovenie takého typu zákazníkov, ktorí si pivo kupujú kvôli chuti a nie kvôli obsiahnutému alkoholu. S tým priamo súvisí snaha o začlenenie pivovaru a jeho produktov do povedomia čo najširšej verejnosti. Zároveň by pivovar v očiach verejnosti mal pôsobiť pozitívne a mal by byť ľahko zapamätateľný a identifikovateľný. Ďalším dôležitým cieľom je zabezpečenie tržieb dostatočne vysokých na to, aby podnik produkoval zisk. Ďalej by zvolená stratégia mala zabezpečiť aby cesta produktu ku zákazníkovi bola čo najrýchlejšia, najpohodlnejšia a zároveň by mala byť čo najmenej nákladná. Pre dosiahnutie týchto cieľov je na nasledujúcich stranách rozpracovaný marketingový mix, ktorý prináša jednotlivé riešenia.

3.1.4.1 Produkt

Ako je spomenuté vyššie, pivovar bude vyrábať viac druhov pív, ktorých funkciou bude nie len uhasiť smäd zákazníka, ale aj sprostredkovať všetky chute, ktoré pivo môže mať a ukázať, rôzne štýly, ktoré vznikali často náhodným spôsobom v rôznych kútoch sveta.

Veľmi dôležitá je kvalita, to znamená, že pri výrobe sa budú používať overené postupy budú sa dodržiavať vysoké hygienické štandardy. V niektorých veľkých pivovaroch sa pre zníženie nákladov zvykne jačmenný slad nahrádzať kukuricou, či

ryžou, čo v našom prípade nepripadá do úvahy. Používať sa bude slovenský slad od trnavskej sladovne Sessler, s.r.o. Chmeľ sa bude používať prevažne český a nemecký v prípade niektorých špeciálov aj americké odrody. Kvasinky budú jednorazovo dodané od českého výskumného ústavu. A napokon voda. Tá, ktorá sa vyskytuje v oblasti, kde má pivovar vzniknúť má vynikajúce vlastnosti pre výrobu ležiakov. Jedná sa hlavne o tvrdosť vody, ktorá je veľmi nízka a vďaka ktorej sa preslávilo aj plzeňské pivo.

Pivo sa bude predávať v dvoch typoch obalov a to KEG sudy a sklenené fľaše. Oba tieto obaly sú plne recyklovateľné a opakovane použiteľné. KEG sudy budú poskytované hlavne vo veľkostiach 50 a 30 litrov pre reštaurácie a bary. V ponuke však budú aj menšie formáty. Sklenené fľaše sa budú používať o objemoch 500 ml v ktorých sa bude predávať ležiak a pšeničné pivo. Na ostatné pivné štýly sa budú používať takzvané tretinkové fľaše o objeme 330 ml.

Všetky naše produkty sa budú predávať pod značkou Peubech a k tomu každý štýl piva bude nosiť vlastné označenie, aby bolo jasné aký druh piva zákazník kupuje. Názov Peubech vychádza z nárečia, ktoré sa v tejto oblasti používalo. V dnešnej dobe sa už používa menej, ale niektoré slová sa zachovali a ľudia ich používajú pri bežnom rozhovore. Názov „Peubech“ teda vznikol iba prostým spojením slov výrazu „peu bech“. To by sa dalo voľne preložiť ako „som smädný“, alebo doslovne „napil by som sa“. Zákazníkov by tento názov mal zaujať a určitým spôsobom prinútiť ku jeho prvej kúpe. Následným nástrojom pre udržanie tohto zákazníka bude samotný produkt a jeho kvalita.

Dôležitým prvkom je dizajn jednotlivých obalov. Produkt sa musí odlišovať od iných substitútov a zároveň musí byť ľahko zapamätateľný, aby ho zákazník dokázal jednoducho identifikovať. Najdôležitejšími farbami preto budú biela, zelená a čierny text. Kombinácia týchto farieb by mimo iné mala zabezpečiť, aby ľudia mali pocit, že produkt je čistý a ekologický, a videli v ňom jednoduchosť, ktorá je význačná pre tzv. „home made“ produkty.

Okrem toho, že pivo bude zavážané do barov a reštaurácií, pre konečných zákazníkov bude poskytovaná donášková služba, aby sa pivo pohodlne dostalo ku čo najväčšiemu počtu zákazníkov. Táto donášková služba bude spustená až s určitým odstupom času po samotnom založení, aby sa pivovar stihol zabehnúť a nadviazať dobré

vzťahy s hlavnými odberateľmi (reštaurácie a bary). Donášková služba bude najprv poskytovaná v 20 km okolí podniku a bude prebiehať raz týždenne v piatok. Objednávka bude možná pri nákupe minimálne 5 litrov piva a k cene za pivo sa pripočíta ešte cena za dovoz.

3.1.4.2 Cena

Pri oceňovaní bude, ako u väčšiny malých pivovarov, používaná skôr stratégia vysokej ceny, keďže tieto produkty sú cielené na zákazníkov, ktorí hľadajú kvalitu a pivo si chcú vychutnať. Keď sa pozrieme na konkurenčné minipivovary, či reštauračné pivovary zistíme, že cena pív týchto pivovarov je podstatne vyššia ako cena tých priemyselných.

Mimo skutočnosť, že náklady malých pivovarov sú vyššie ako pri veľkých producentoch, výhodou tých malých je práve ich samotná veľkosť. Produkcia v malom dáva zákazníkovi pocit, že pivovar má viac priestoru na kontrolu kvality. Ďalej je výhodou že často tieto pivovary pôsobia lokálne, takže zákazníci vedia odkiaľ výrobok pochádza. Ďalšou výhodou je že s majiteľom sa pozná mnoho „obyčajných“ ľudí, ktorí ochotne podporia svojho známeho. Toto všetko sú výhody, vďaka ktorým je zákazník ochotný platiť vyššiu sumu (samozrejme s ohľadom na kvalitu).

Pivovar bude poskytovať aj zľavy pre stálych zákazníkov v podobe nižšej ceny za dovoz piva, prípadne pri väčších objednávkach bude poskytovaná doprava zdarma.

V nasledujúcej tabuľke sú uvedené ceny niektorých pivných štýlov, ktoré ponúkajú dané pivovary. Jedná sa o štyri najbližšie pivovary. V poslednom riadku sú potom uvedené predpokladané ceny nášho pivovaru. Ceny sú uvedené za 0,5 litra piva vrátane DPH a sú určené pre konečného spotrebiteľa.

Tabuľka 4: Porovnanie cien za 0,5 litra piva v EUR
(Zdroj: vlastné spracovanie)

	Ležiak 11°	Ležiak 12°	IPA 13°	IPA 15°	Pšeničné
Franz	---	1,60	---	2,50	1,60
Kaltenecker	1,80	---	---	2,20	2,00
Huncút	---	---	2,50	---	---
Predná Hora	---	1,50	2,20	---	---
Peubech	---	1,35	---	2,20	1,40

V konečnej cene budú teda zohľadnené náklady na výrobu, požadovaná ziskovosť a ceny konkurenčných pivovarov.

3.1.4.3 Miesto

Pivovar bude využívať dva typy distribučných ciest. Primárne bude zameraný na predaj piva vo väčších množstvách pre okolité reštaurácie a bary, ktoré následne budú pivo predávať konečným zákazníkom. Druhý spôsob predaja bude priamy, rovno ku zákazníkom.

Samotný závoz pre reštaurácie a bary bude prebiehať vo vlastnej réžii pivovaru. Bude sa na to využívať dodávkový automobil a závoz bude prebiehať raz týždenne, pravdepodobne každý piatok.

V prípade predaja ku koncovým zákazníkom bude viacero variant, ako bude možné produkt zakúpiť. V prvom rade bude umožnený predaj priamo v pivovare, kde bude na tento účel zriadená výdajná miestnosť. Zákazník príde a podľa aktuálnej ponuky si bude môcť vybrať druh piva. Druhým spôsobom bude donáška piva, ktorá však bude spustená s odstupom času a bude poskytovaná v 20 km okruhu pivovaru. Takáto objednávka bude možná pri kúpe minimálne 5 litrov piva. V tomto prípade bude k cene piva pripočítaná aj cena za dovoz. Závoz bude fungovať takisto raz za týždeň pravdepodobne v piatok rovnako ako to bude u reštaurácií a barov. Z toho vyplýva, že všetky objednávky sa zavezu počas jedného dňa a tým pádom sa náklady na samotnú prepravu prerozdedia medzi viacerých zákazníkov.

Ďalšou cestou, ako sa pivo dostane ku zákazníkom, budú sezónne predaje. Konkrétne sa bude jednať o predaj v stánku na letnom kúpalisku, predaj piva na rozličných podujatiach ako sú dni obce, či dni mesta a ďalej na hudobných koncertoch, či lokálnych festivaloch a iných podujatiach.

3.1.4.4 Propagácia

Hlavným cieľom propagácie bude, aby sa začínajúci pivovar dostal do povedomia ľudí a aby zákazníci chceli vždy ochutnať každý štýl, ktorý bude pivovarom vyprodukovaný.

Pre prvé zapísanie do povedomia ľudí z okolia pivovaru, sa bude konať niekoľko propagačných akcií v mestách a väčších obciach, konkrétne sa bude jednať o Poltár, Lučenec, Rimavská Sobota, Ožďany a Kokava nad Rimavicou. V každom z týchto miest sa počas leta konajú rôzne akcie ako napríklad folklórne slávnosti, dni mesta, rýchlostné preteky automobilov a podobne. Na týchto miestach bude zriadený stánok (predaj z auta), v ktorom sa pivo bude predávať a prichystané budú aj rôzne súťaže, v ktorých potenciálni zákazníci budú môcť vyhrať ceny typu: doprava zdarma pri objednávke piva; pri kúpe aspoň 5 litrov piva, liter piva grátis podľa vlastného výberu; a podobne.

Hlavnými kanálmi pre propagáciu budú sociálne siete. Konkrétne Facebook, ktorý používa väčšina používateľov sociálnych sietí a Instagram, kde sa vyskytuje najmä mladšia generácia zákazníkov.

Dôležitou súčasťou celej kampane bude aj vzdelávacia činnosť. Mnoho potenciálnych zákazníkov totiž pozná iba ležiak, ktorý predstavuje drvivú väčšinu konzumovaného piva na Slovensku. Pri týchto zákazníkoch môže nastať situácia, že pri ochutnaní niektorého zahraničného štýlu piva bude ich reakcia negatívna, z dôvodu, že tú ktorú chuť piva nepoznali a ani nečakali. Ku každému štýlu piva bude preto vypracovaná určitá vizuálne zaujímavá, výstižná a zrozumiteľná dokumentácia, v ktorej zákazník nájde informácie o pôvode daného štýlu, ako daný štýl vznikol a akými chuťami je ten daný štýl charakteristický. Po získaní týchto informácií bude zákazník môcť objektívnejšie ohodnotiť danú chuť piva a zároveň tým zabezpečíme, že v prípade keď zákazníkovi dané pivo nebude chutiť nepovie: „toto pivo mi nechutí, Peubech si už nekúpim“ ale povie: „tento štýl mi nechutí, vyskúšam iný“. Zákazníka si tým pádom stále dokážeme udržať.

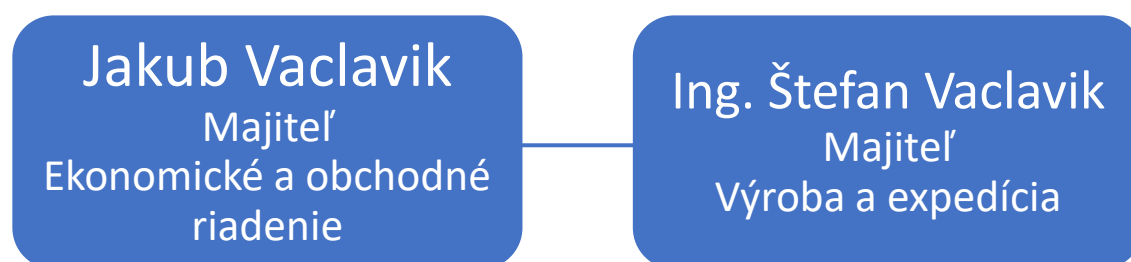
3.1.5 Organizačný plán

Právna forma podniku bude spoločnosť s ručením obmedzeným. Celú firmu budú tvoriť dvaja spoločníci - Jakub Vaclavik a brat Ing. Štefan Vaclavik. Podiely vo firme budú rozdelené na polovicu. Konateľmi spoločnosti budú obidve osoby.

O administratívnu, ekonomickú a účtovnícku prácu sa bude starať Jakub Vaclavik. Rovnako tak aj činnosti vyplývajúce z funkcie konateľa budú z väčšej časti vykonávané tou istou osobou. Predpokladom na vykonávanie tejto funkcie sú určité schopnosti, ktoré boli nadobudnuté počas štúdia na Vysokom učení technickom v Brne na Fakulte podnikateľskej.

Samotnú výrobu, expedíciu, objednávanie tovaru a podobné záležitosti súvisiace so samotnou výrobnou činnosťou bude mať na starosti Ing. Štefan Vaclavik. V spoločnosti bude vedený aj ako sládok. Pre túto funkciu je potrebné vzdelanie v odbore výroba piva a sladu. Toto vzdelanie dosiahol absolvovaním akreditovaného vzdelávacieho programu na Slovenskej poľnohospodárskej univerzite v Nitre, s následným absolvovaním praxe v pivovare Steiger.

V priebehu fungovania pivovaru sa môžu vyskytnúť určité problémy, ktoré budú súvisieť s organizačnými záležitosťami, prípadne s ohľadom na efektívnosť práce, môže dôjsť ku zámene niektorých činností.



Obrázok 4: Organizačná štruktúra podniku
(Zdroj: vlastné spracovanie)

3.1.6 Hodnotenie rizík

Z analýz vnútorného a vonkajšieho prostredia firmy sme mimo iné identifikovali aj niekoľko rizík, ktoré pramenia hlavne zo samotného zakladania podniku.

Zlé rozdelenie funkcií – je pravdepodobné, že na začiatku podnikania sa ukážu niektoré činnosti ako zle rozdelené a tým pádom neefektívne, prípadne po čase môže nastať situácia, že zamýšľané dve osoby budú nedostatočné na zabezpečenie celého chodu pivovaru.

Pokiaľ sa bude jednať o neefektívne rozdelenie funkcií, dá sa to riešiť jednoduchým opätovným zadelením týchto funkcií, počas ktorého už bude obidvom majiteľom jasný problém a riešenie bude jednoduché. V prípade, že celkové fungovanie bude vyžadovať ďalšiu osobu, je vhodné ponúknuť prácu napríklad niekomu z obce. Nachádza sa tu totiž, viacero osôb, ktorí sú zamestnaní za minimálnu mzdu a nie sú spokojní so svojou prácou. Na pozíciu pomocníka pri varení, je jednoduché aj samotné zaučenie, takže nový pracovník by bol schopný sa rýchlo adaptovať. V prípade, že by nebolo možné zvládnuť administratívne riadenie, bolo by možné najat' napríklad externého účtovníka, ktorý by čiastočne zmiernil záťaž.

Úraz jedného zo spoločníkov – táto situácia je pravdepodobnejšia pre spoločníka, ktorý bude vykonávať samotný varný proces. Takéto úrazy nie sú veľmi časté, ale môžu sa stať napríklad kvôli nepozornosti. Sila dopadu by závisela od samotnej závažnosti úrazu a dĺžky PN. V prípade PN 1 až 2 týždne by to pre podnik nebolo existenčné riziko, ale v prípade závažnejších úrazov by mohol nastať vážny problém.

Tomuto riziku je najlepšie predchádzať. V prvom rade je nutné správne vybavenie samotného pivovaru a používanie ochranných pomôcok. Môže to byť napríklad protišmyková podlaha, pracovná obuv, ochranné rukavice a podobne. Ďalej je možné tomuto predchádzať samotným správaním, či fyzickou zdatnosťou pracovníka. Mal by byť obozretný a veci radšej kontrolovať viac krát. Takisto by nemal preceňovať svoje fyzické možnosti, keďže pri takejto výrobe je nutná manipulácia s ťažkými predmetmi.

Nízky odbyt – môže nastať situácia, že o produkty bude nízky záujem. Toto riziko môže nastať z viacerých príčin. Môže to byť napríklad vysoká cena, nízka kvalita, slabá informovanosť.

Takejto situácii sa dá do určitej miery efektívne predchádzať. Pri tvorbe ceny bude potrebné pozerieť aj na ceny konkurencie, aby neboli vyššie. Suroviny je potrebné nakupovať od overených dodávateľov. Takisto je potrebné zabezpečiť dostatočnú propagáciu, aby sa o produkte dozvedelo čo najviac potenciálnych zákazníkov. V prípade

že by aj napriek týmto opatreniam vznikol nízky záujem, bolo by nutné prehodnotiť jednotlivé faktory a vykonať určité opatrenia. Napríklad to môže byť zníženie ceny, kontrola kvality nie len vo výrobe, ale aj v baroch a reštauráciách, prípadne zváženie účinnejšej propagácie.

Nedostatočná výroba – takisto ako nízky odbyt, môže nastať aj situácia, kedy bude o produkty väčší záujem ako sa predpokladalo.

V tomto prípade musia byť v pivovare pripravené podmienky na rast. Je potrebné vopred zabezpečiť miesto pre inštaláciu ďalších CK tankov, v ktorých pivo kvasí a následne sa aj skladuje. Ďalej by bolo pravdepodobne nutné pristúpiť aj k zamestnaniu ďalšej osoby, ktorá by pomáhala s výrobou.

Porucha zariadenia – keďže pivovar sa plánuje vybaviť novou varnou technológiou, výskyt tohoto rizika je v prvých rokoch podnikania nepravdepodobný.

Ak by však táto situácia nastala, riešila by sa pravdepodobne reklamáciou. Avšak ak by porucha vznikla z príčiny, ktorá reklamáciu nepripúšťa (napr. nesprávne zaobchádzanie), bolo by vhodné túto situáciu riešiť poistením.

V nasledujúcich tabuľkách sú jednotlivým rizikám priradené číselné hodnotenia podľa pravdepodobnosti s ktorou môžu nastať a zohľadnený je aj dopad, aký by jednotlivé riziká mali na podnik v prípade, že by sa naplnili. Výsledná hodnota rizika bude vypočítaná ako súčin pravdepodobnosti výskytu a sily dopadu. Táto hodnota sa bude nachádzať v rozmedzí 1 až 16, kde 1 bude znamenať nízke riziko a 16 vysoké riziko.

Tabuľka 5: Hodnotenie rizík – legenda
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Číselná hodnota	Pravdepodobnosť výskytu	Sila dopadu
1	Nepravdepodobné	Bezvýznamná
2	Možné	Malá
3	Pravdepodobné	Veľká
4	Takmer isté	Neprijateľná

Nasledujúca tabuľka obsahuje číselné ohodnotenie jednotlivých rizík podľa pravdepodobnosti výskytu daného javu a jeho dopadu.

Tabuľka 6: Hodnotenie rizík
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Riziko	Pravdepodobnosť výskytu	Sila dopadu	Hodnota rizika
R1 - Zlé rozdelenie funkcií	3	2	6
R2 - Úraz jedného zo spoločníkov	2	4	8
R3 - Nízky odbyt	2	4	8
R4 - Nedostatočná výroba	2	2	4
R5 - Porucha zariadenia	1	3	3

Ďalšia tabuľka ukazuje grafické znázornenie prijateľnosti jednotlivých rizík. Zelená znamená prijateľné riziko, čiže danému riziku nie je potrebné prikladať veľkú pozornosť. Oranžová znamená nežiadúce riziko, čiže je potrebné sledovať vývoj a stav rizík a snažiť sa im čo najefektívnejšie predchádzať. Červená znamená neprijateľné riziko, čiže je potrebné toto riziko najprv eliminovať, prípadne aspoň znížiť na nižšiu úroveň a až potom pokračovať v činnosti.

Tabuľka 7: Hodnotenie rizík – graficky
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Pravdepodobnosť výskytu	Sila dopadu			
	1	2	3	4
1			R5	
2		R4		R2;R3
3		R1		
4				

3.1.7 Finančný plán

3.1.7.1 Zdroje financovania

Financovanie celého pivovaru bude zabezpečené úverom a vlastnými prostriedkami. Začínajúci podnikatelia majú pri získavaní finančných prostriedkov veľmi zlú pozíciu. Nemajú za sebou žiadnu históriu, z ktorej by potenciálny investor mohol čerpať istotu, že jeho peniaze nebudú utopené. Drvivá väčšina bankových inštitúcií takéto úvery vôbec neposkytuje. Mne sa podarilo vyhľadať dve inštitúcie, ktoré by boli ochotné poskytnúť takýto úver. Konkrétne sa jedná o Slovenskú sporiteľňu, ktorá má v ponuke produkty práve pre začínajúcich podnikateľov a inštitúcia Slovak Business Agency, ktorá sa špecializuje na podporu malých a stredných podnikov. Z týchto som sa rozhodol pre Slovak Business Agency, ktorá by poskytla úver v hodnote 50 000 € s ročným úrokom 8,2 %. Splátka úveru by prebiehala polročne konštantnou anuitou. Úver by sa začal splácať 6 mesiacov po jeho poskytnutí.

Tabuľka 8: Splátkový kalendár v EUR
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Rok	Splátka	Anuita	Úrok	Úmor	Zostatok
2021	-	-	-	-	50 000,00
	1.	6 195,27	2 050,00	4 145,27	45 854,73
2022	2.	6 195,27	1 880,04	4 315,23	41 539,50
	3.	6 195,27	1 703,12	4 492,15	37 047,35
2023	4.	6 195,27	1 518,94	4 676,33	32 371,03
	5.	6 195,27	1 327,21	4 868,06	27 502,97
2024	6.	6 195,27	1 127,62	5 067,65	22 435,32
	7.	6 195,27	919,85	5 275,42	17 159,90
2025	8.	6 195,27	703,56	5 491,71	11 668,18
	9.	6 195,27	478,40	5 716,87	5 951,31

2026	10.	6 195,31	244,00	5 951,31	0,00
-------------	-----	----------	--------	----------	------

Zvyšná časť potrebných financií bude čerpaná z vlastných úspor spoločníkov. Do podnikania bude vložený aj dodávkový automobil v hodnote 15 000 €.

Otváracia súvaha, ktorá by bola zostavená ku dňu vzniku spoločnosti, 18.1.2021, by vyzerala nasledovne.

Tabuľka 9: Otváracia súvaha v EUR
(Zdroj: vlastné spracovanie)

AKTÍVA			PASÍVA		
A	NEOBEBEŽNÝ MAJETOK	15 000	A	VLASTNÉ IMANIE	75 000
A.II.	Dlhodobý hmotný majetok	15 000	A.I.	Základné imanie	75 000
B	OBEŽNÝ MAJETOK	110 000	B	ZÁVÄZKY	50 000
B.IV.	Finančné účty	110 000	B.V.	Bankové úvery	50 000
Súčet		125 000	Súčet		125 000

3.1.7.2 Plánované náklady

Náklady na založenie

Pred samotným zahájením podnikania je potrebné vybavenie všetkých formálnych záležitostí súvisiacich so založením s.r.o. Existujú rôzne spoločnosti, ktoré sa zaoberajú vytváraním týchto spoločností a budúci majiteľ v takomto prípade iba „počká“, kým firma vznikne. V prípade, že sa spoločnosť rozhodne zriadiť majiteľ samostatne a elektronickým spôsobom, poplatky budú v nasledovnej výške.

Tabuľka 10: Náklady na zriadenie s.r.o. v EUR
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Položka	Cena
Poplatok za zápis živnosti	7,50
Poplatok za zápis do OR	150,00
Celkom	157,50

Náklady na budovu

Náklady na celkovú rekonštrukciu budovy nebudú zahrnuté v tomto finančnom pláne. Tieto náklady ponesie vlastník nehnuteľnosti, ktorý túto budovu bude rekonštruovať. Vlastník nehnuteľnosti je v príbuzenskom vzťahu voči spoločníkom a priestory bude prenajímať. Na náklady pivovaru budú vykonané už iba prípadné drobné úpravy, súvisiace s inštaláciou či prevádzkovaním pivovaru. Po vykonaní všetkých stavebných úprav budovy bude nasledovať zariaďovanie priestorov.

Náklady na zariadenie

Najväčšou položkou sú náklady na samotný pivovar a jeho príslušenstvo. Spomedzi ponúk dohľadateľných na internetových stránkach sa ako najlepšia ponuka javí pivovar, vyrobený na zákazku živnostníkom Tomášom Habánikom. Výhodou je, že okrem samotnej varne ponúka aj rôzne príslušenstvo, ktoré uľahčuje celý proces varenia. Ďalej sú v tabuľke uvedené náklady na ostatné vybavenie, nevyhnutné pre fungovanie podniku.

Tabuľka 11: Náklady na zariadenie v EUR
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Položka	Cena
Šrotovník sladu	1 760,00
Varňa pozostávajúca z dvoch nádob a príslušenstva	21 710,00
CKT	47 000,00
Filter mladiny	260,00
Chladiaci systém	10 870,00

Umývačka sudov a plnenie	5 410,00
CIP stanica – umývanie a dezinfekcia vybavenia	4 760,00
Manuálna plnička a etiketovanie fliaš	3 600,00
KEG sudy (50ks)	2 560,00
Priebežne	97 930,00
Zariadenie a vybavenie kancelárie	1 200,00
PC a tlačiareň	850,00
Software	900,00
Priebežne	2 950,00
Celkom	100 880,00

V nasledujúcej tabuľke je uvedený odpisový plán. Keďže dlhodobý majetok sa opotrebuje postupne a týmto spôsobom prenáša hodnotu do výrobkov, nemožno jeho celú hodnotu zaradiť do nákladov naraz.

Tabuľka 12: Plán odpisov v EUR
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Položka	Hodnota	Doba odpisovania	Mesačné odpisy	Ročné odpisy
Pivovar	97 930,00	10	816,08	9 793,00
Automobil	15 000,00	7	178,57	2 142,86
Nábytok	1 200,00	5	20,00	240,00
PC	700,00	5	11,67	140,00
Tlačiareň	150,00	5	2,50	30,00
Software	900,00	5	15,00	180,00
Celkom			1 043,82	12 525,86

Tvorba propagačných materiálov

Do týchto nákladov bude spadať najmä tvorba grafiky pivovaru, do ktorej patria napríklad grafické návrhy etikiet, či plagáty a iné materiály. Ďalej je tu zahrnutý reklamný polep automobilu a nakoniec tvorba web stránky.

Tabuľka 13: Náklady na propagačné materiály v EUR
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Položka	Cena
Tvorba grafiky	450,00
Polep automobilu	1 100,00
Tvorba web stránky	950,00
Celkom	2 500,00

Náklady na nákup prvých surovín

Náklady na nákup prvých surovín sú vo výške 1 626,57 €. Tieto suroviny budú slúžiť na varenie piva počas prvých troch mesiacov. Objem týchto surovín je vypočítaný na základe predpokladaných predajov piva. Následne budú suroviny nakupované raz mesačne a ich množstvo sa bude odvíjať od predpokladaných predajov. Tieto náklady sú kalkulované spolu pre pívne štýly ležiak, pšeničné a IPA/špeciál.

Tabuľka 14: Náklady na nákup prvých surovín v EUR
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Položka	Cena
Kvasnice	150,00
Slad	886,45
Chmeľ	438,62
Voda	151,50
Celkom	1 626,57

V ďalšej tabuľke sú uvedené ceny surovín potrebných na výrobu jedného litra piva. Ceny vychádzajú z cenníka sladovne Sessler. V týchto cenách sú zahrnuté aj ceny za vodu. Spotreba vody je 5 litrov na jeden liter hotového piva.

Tabuľka 15: Ceny surovín na liter piva v EUR

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Položka	Cena
Ležiak	0,1659
Pšeničné	0,1559
IPA/špeciál	0,2473

Mesačné náklady

Pravidelné mesačné náklady, ktoré pivovaru budú vznikať (okrem nákladov na suroviny) sa odhadujú na 3 179,47 €. Cena za energie v hodnote 620,00 € sa skladá z hrubého odhadu na základe spotreby elektrickej energie obdobného 500 litrového pivovaru od spoločnosti Techimpex s.r.o. a z ostatnej spotreby elektrickej energie.

Tabuľka 16: Pravidelné mesačné náklady v EUR

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Položka	Cena
Nájomné	400,00
Energie	620,00
Poistenie	70,00
Pohonné hmoty	70,00
Internetové pripojenie	13,90
Telefón	20,00
Webhosting	7,57
Propagácia na sociálnych sieťach	100,00

Odmena za výkon funkcie vrátane odvodov (2x)	1 878,00
Celkom	3 179,47

3.1.7.3 Plánované tržby

V nasledujúcich troch tabuľkách sú uvedené plánované tržby v jednotlivých rokoch. V prvom roku podnikania môžeme vidieť výrazne nižšie tržby ako v ostatných rokoch. Je to spôsobené najmä tým, že k prvým predajom a zároveň tržbám by malo dôjsť až v priebehu mesiaca máj. Zároveň k výraznejšiemu nárastu predajov by mohlo dôjsť už počas leta roku 2021, kedy by sa pivovar mal začať zúčastňovať aj na rôznych podujatiach, kde by vo vlastnej réžii predával pivo a takýmto spôsobom sa propagoval. V pláne je zachytený aj mierny medziročný nárast, ktorý by bol stále zvládnutelný aj v prípade, že by v pivovare nedošlo k dodatočnému zamestnaniu osôb.

Tabuľka 17: Plánované tržby v roku 2021 v EUR
(Zdroj: vlastné spracovanie)

	Položka	Cena za liter	Predaj v litroch	Tržby za jednotlivé štýly	Tržby celkom
2021	Bary a reštaurácie				42 020
	Ležiak	1,40	17 750	24 850	
	Pšeničné	1,60	4 750	7 600	
	IPA/speciál	2,20	4 350	9 570	
	Konečný zákazník				3 960
	Ležiak	2,20	750	1 650	
	Pšeničné	2,30	300	690	
	IPA/speciál	3,60	450	1 620	
	Celkom				45 980

Tabuľka 18: Plánované tržby v roku 2022 v EUR
(Zdroj: vlastné spracovanie)

	Položka	Cena za liter	Predaj v litroch	Tržby za jednotlivé štýly	Tržby celkom
2022	Bary a reštaurácie				68 256
	Ležiak	1,40	29 175	40 845	
	Pšeničné	1,60	7 500	12 000	
	IPA/špeciál	2,20	7 005	15 411	
	Konečný zákazník				17 301
	Ležiak	2,20	3 825	8 415	
	Pšeničné	2,30	1 680	3 864	
	IPA/špeciál	3,60	1 395	5 022	
	Celkom				85 557

Tabuľka 19: Plánované tržby v roku 2023 v EUR
(Zdroj: vlastné spracovanie)

	Položka	Cena za liter	Predaj v litroch	Tržby za jednotlivé štýly	Tržby celkom
2023	Bary a reštaurácie				75 082
	Ležiak	1,40	32 093	44 930	
	Pšeničné	1,60	8 250	13 200	
	IPA/špeciál	2,20	7 706	16 952	
	Konečný zákazník				19 031
	Ležiak	2,20	4 208	9 257	
	Pšeničné	2,30	1 848	4 250	
	IPA/špeciál	3,60	1 535	5 524	
	Celkom				94 113

3.1.7.4 Plánovaný výsledok hospodárenia

Výsledok hospodárenia nám v tomto prípade ukazuje rozdiel medzi plánovanými tržbami a nákladmi vynaloženými počas roku. Môžeme vidieť, že v prvom roku podnikania by pivovaru vychádzal záporný výsledok. To je spôsobené nižšími tržbami, ktoré však v nasledujúcich rokoch výrazne vzrastú.

Tabuľka 20: Plánovaný výsledok hospodárenia v EUR
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Položka	2021	2022	2023
Plánované tržby	45 980,00	85 557,00	94 112,70
Odpisy	11 482,04	12 525,86	12 525,86
Spotreba materiálu	6 212,12	9 085,46	9 994,00
Nájomné	4 400,00	4 800,00	4 800,00
Energie	6 820,00	7 440,00	7 440,00
Poistenie	770,00	840,00	840,00
Pohonné hmoty	770,00	840,00	840,00
Internetové pripojenie	152,90	166,80	166,80
Telefón	220,00	240,00	240,00
Webhosting	83,27	90,84	90,84
Propagácia na sociálnych sieťach	1 100,00	1 200,00	1 200,00
Odmeny za výkon funkcie vrátane odvodov	20 658,00	22 536,00	22 536,00
Úroky	2 050,00	3 583,16	2 846,15
Výsledok hospodárenia	-8 738,33	22 208,88	30 593,05

3.1.7.5 Plánovaný cash flow

Pre porovnanie príjmov a výdavov je v nasledujúcej tabuľke vypočítaný výkaz cash flow. V prvom roku je v porovnaní s ostatnými nižší, čo spôsobujú najmä nižšie tržby a zároveň vysoké výdaje spojené so zahájením podnikania. V prvom roku môžeme vidieť, že by pivovaru nevznikla daňová povinnosť, keďže prvý rok by výsledok hospodárenia bol záporný. O túto stratu si v bezprostredne nasledujúcich piatich rokoch môžeme znížiť daňový základ, ale maximálne do výšky o hodnote 50% samotného základu dane (znižovanie nemusí byť rovnomerné). Daň z príjmu je následne vypočítaná vo výške 15%, keďže súčet všetkých výnosov v danom roku je nižší ako 100 000 €.

Tabuľka 21: Plánovaný cash flow v EUR
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Položka	2021	2022	2023
Počiatočný stav peňažných prostriedkov	110 000,00	4 709,24	27 909,72
Plánované tržby	45 980,00	85 557,00	94 112,70
Nákup pivovaru a príslušenstva	97 930,00	-	-
Ostatné vybavenie	2 950,00	-	-
Tvorba propagačných materiálov	2 500,00	-	-
Nákup materiálu	6 721,32	9 136,38	10 050,01
Nájomné	4 400,00	4 800,00	4 800,00
Energie	6 820,00	7 440,00	7 440,00
Poistenie	770,00	840,00	840,00
Pohonné hmoty	770,00	840,00	840,00
Internetové pripojenie	152,90	166,80	166,80
Telefón	220,00	240,00	240,00
Webhosting	83,27	90,84	90,84
Propagácia na sociálnych sieťach	1 100,00	1 200,00	1 200,00

Odmeny za výkon funkcie vrátane odvodov	20 658,00	22 536,00	22 536,00
Splátka úveru	6 195,27	12 390,54	12 390,54
Daň z príjmu	-	2 675,96	3 933,58
Konečný stav peňažných prostriedkov	4 709,24	27 909,72	57 494,64

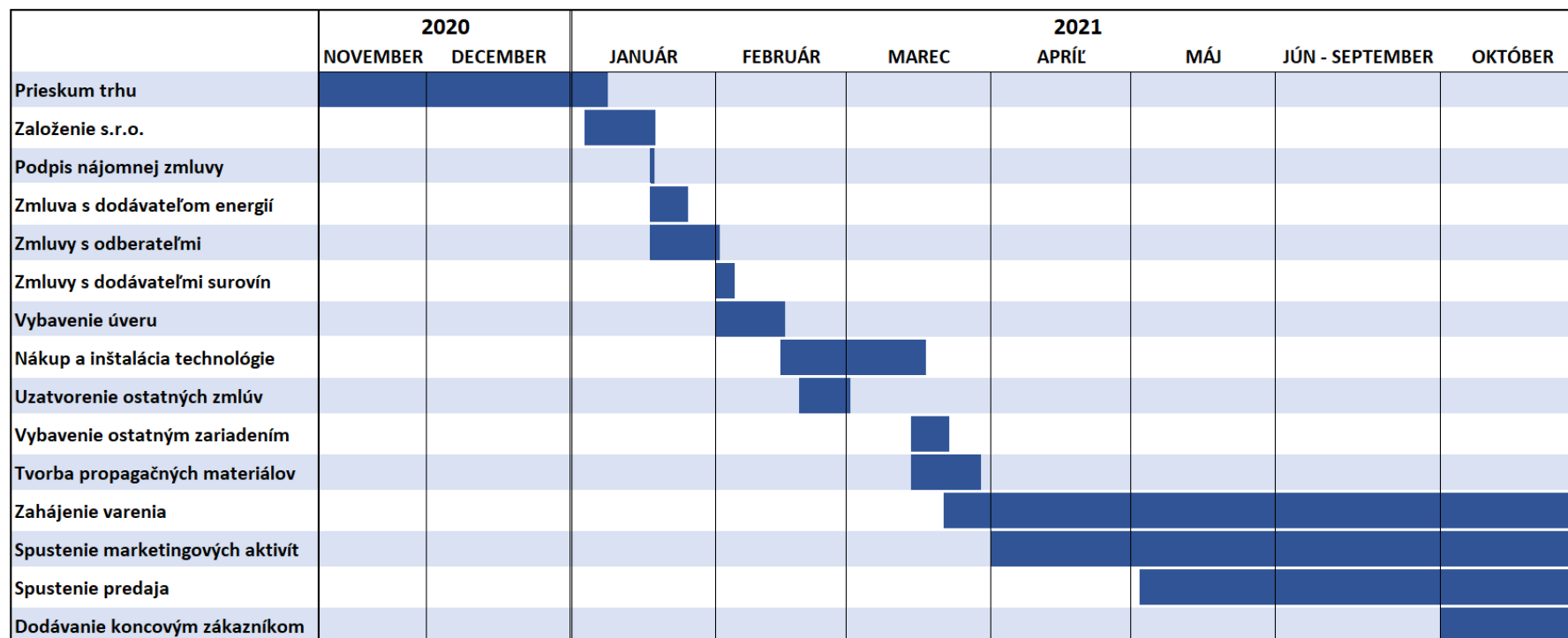
3.2 Harmonogram implementácie

Pre vytvorenie predstavy, ako by samotné zahajovanie podnikateľskej činnosti mohlo vyzerat' je v nasledujúcej tabuľke uvedený harmonogram, ktorý určuje poradie a dĺžku vykonávania jednotlivých činností. Za tabuľkou je následne pomocou Ganttovho diagramu graficky naznačený priebeh týchto činností.

Tabuľka 22: Harmonogram implementácie
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Činnosť	Doba trvania	Zahájenie	Ukončenie
Prieskum trhu	2 mesiace	08.11.2020	08.01.2021
Založenie s.r.o.	2 týždne	04.01.2021	18.01.2021
Podpis nájomnej zmluvy	1 deň	18.01.2021	18.01.2021
Zmluva s dodávateľom energií a vody	1 týždeň	18.01.2021	25.01.2021
Zmluvy s odberateľmi	2 týždne	18.01.2021	01.02.2021
Zmluvy s dodávateľmi surovín	3 dni	01.02.2021	04.02.2021
Vybavenie úveru	2 týždne	01.02.2021	15.02.2021
Nákup a inštalácia technológie	1 mesiac	15.02.2021	17.03.2021
Uzatvorenie ostatných zmlúv (poistenie, internet, telefón...)	10 dní	19.02.2021	01.03.2021
Vybavenie ostatným zariadením	1 týždeň	15.03.2021	22.03.2021
Tvorba propagačných materiálov	2 týždne	15.03.2021	29.03.2021

Zahájenie varenia		22.03.2021	
Spustenie marketingových aktivít		01.04.2021	
Spustenie predaja		03.05.2021	
Zahájenie dodávania koncovým zákazníkom		01.10.2021	



Obrázok 5: Ganttov diagram
(Zdroj: vlastné spracovanie)

3.3 Návrhy na ďalší rozvoj podniku

3.3.1 Všeobecná predstava

Pri každom type podnikania je vždy potrebné myslieť do budúcnosti a neustále rozvíjať svoje služby či produkty, pretože rozhodnutia, ktoré prijímame dnes sa prejavujú až s odstupom času. Hlavným cieľom môjho konkrétneho podniku nie je vybudovanie masívneho priemyselného pivovaru, ktorý bude zastávať väčšinovú pozíciu na trhu s týmto typom tovarov a služieb. Chcem aby aj v budúcnosti pivovar pôsobil najmä lokálne a bol trvale udržateľný. A keďže nie je v mojich ambíciách „nekonečný“ rast v zmysle stále väčšej produkcie, je potrebné tento rozvoj zabezpečiť iným spôsobom, ktorý zaistí udržanie stabilného miesta na trhu. Takýto typ rozvoja má nemalý vplyv aj na pozitívne vnímanie v očiach zákazníkov. Ľudia totiž často veľké podniky vnímajú ako niečo zlé, čo zaťažuje prírodu, vytláča konkurenciu, silno ovplyvňuje zákazníkov a podobne. Zároveň menšie podniky dokážu lepšie komunikovať so svojimi zákazníkmi a určitým spôsobom ich zapájať do riadenia podniku, čo vyplýva práve z efektívnejšej komunikácie (podnik dokáže jednoduchšie vypočítať a uspokojiť názory menšieho počtu zákazníkov). Vedenie má skrátka lepšie povedomie o situácii na danom lokálnom trhu.

3.3.2 Konkrétne riešenia

V prvom rade by som chcel udržiavať kvalitu na vysokej úrovni a tým pádom zákazníkom zaručiť kvalitu spojenú s kúpou našich produktov. To sa dá zabezpečiť neustálou kontrolou kvality dodávaných surovín a prísnyim dodržiavaním varných postupov, predovšetkým dodržiavaním správnych teplôt. S týmto by bola spojená aj sústavná účasť na rôznych pivných súťažiach a snaha o dosahovanie popredných priečok.

Ďalším bodom je neustála ponuka nových pivných štýlov a chutí. Preto bude potrebné zriadenie malého pivného laboratória o objeme pár desiatok litrov, ktorý bude slúžiť na pokusné varenie a vývoj nových receptov. S tým bude spojené aj hľadanie nových dodávateľov, najmä pestovateľov, ktorí budú schopní zabezpečovať rôzne ďalšie suroviny potrebné pri výrobe ako je napríklad ovocie, či byliny.

Jedným z riešení ako zabezpečiť rozvoj podniku a zároveň ostat' v očiach zákazníkov ako malý podnik, ktorý produkuje „domáce produkty“ je rozšírenie ponúkaných produktov. Ja by som chcel do budúcnosti k pivovaru pridružiť pekáreň, ktorá má jednu veľmi veľkú výhodu pri fungovaní spolu s pivovarom. Pri výrobe piva sa používa najmä jačmeň či pšenica, ktorá sa dá následne po varnom procese použiť ako prídavok pri výrobe pečiva. Vďaka tomu bude pivovar schopný aj „odpad“ vzniknutý pri výrobe piva spracovať, opäť mu pridať hodnotu a premeniť na ďalší produkt vytvárajúci zisk.

Ďalej by bolo vhodné zriadenie letnej terasy priamo v areály pivovaru, ktorá by slúžila na osvieženie počas dlhých letných večerov, poskytovala by rôzne aktivity, ktoré by lákali hlavne mladšiu generáciu zákazníkov. Lákadlom by takisto bolo pivo podávané priamo z CK tankov, v ktorých pivo bude ležať. Počas otváracích hodín by bolo možné nahliadnuť aj do procesu výroby piva.

V prípade, že by počas roka dochádzalo k nie plnému využitiu kapacít pivovaru (čo je predovšetkým pravdepodobné počas jesenných a zimných mesiacov) pristúpilo by sa k prenajímaniu varnej technológie takzvaným kočovným pivovarom. To sú pivovary, ktoré legitímne môžu variť a predávať svoje vlastné pivo, avšak nemajú prostriedky na zriadenie vlastného kamenného pivovaru. Z toho dôvodu pristupujú k oslovovaniu menších pivovarov, ktoré niekedy nedokážu svoje kapacity využiť na sto percent a s ochotou svoju technológiu prenajmú na určitý počet varných cyklov.

Napriek tomu, že pivovar má pôsobiť najmä lokálne, je vhodné aby sa produkovvané pivo poskytovalo aj v pivotékach v rámci celého Slovenska. Vďaka tomu sa pivovaru nie len o niečo zvýšia predaje, ale pivo sa dostane do povedomia širšej verejnosti. Tým sa zabezpečí, že keď v okolí pivovaru bude prechádzať obyvateľ z inej časti republiky je možné, že bude mať záujem osobne navštíviť tento pivovar a zároveň nakúpiť aj pivo.

Z väčšinou spomenutých plánov je spojená aj väčšia personálna záťaž. Z toho vyplýva, že v budúcnosti by bolo nutné prijať nových zamestnancov. Tieto nové pozície by boli v prvom rade poskytnuté rodinným príslušníkom, ktorí by prejavili väčší záujem o bližšiu spoluprácu. Ďalej by sme možné pracovné pozície snažili obsadiť ľuďmi z blízkeho okolia pivovaru.

ZÁVER

Cieľom tejto bakalárskej práce bolo na základe analýzy navrhnuť rozvoj malého rodinného podniku. Z práce je možné vyčítať, že s bratom sa vareniu piva venujeme už niekoľko rokov a reálne premýšľame o možnostiach rozvoja tejto hobby činnosti do plnohodnotnej podnikateľskej činnosti, ktorá bude prinášať potrebný zisk. Práve túto problematiku rieši táto bakalárska práca. Na základe troch hlavných častí stanovuje konkrétnu predstavu a riešenie ako by tento rozvoj mal vypadáť.

V prvej teoretickej časti boli zhromaždené všetky potrebné poznatky o samotnom podnikaní a o požiadavkách ktoré je potrebné splniť pri zahájení činnosti. Ďalej táto časť popisuje jednotlivé fázy rozvoja podnikania. Bola rozpracovaná problematika podnikateľského plánu, ktorý je dôležitou súčasťou zakladania podniku a teda súvisí hneď s prvou fázou rozvoja. V neposlednom rade boli vysvetlené jednotlivé analytické nástroje ako PEST, PORTER a SWOT analýza, ktoré boli v nasledujúcej časti prakticky využité a aplikované.

V analytickej časti sú obsiahnuté začiatky s varením piva a súčasný stav v ktorom sa momentálne nachádzame. Zároveň boli podané dôvody, prečo vlastne chceme pivovar zakladať. Ďalej bola v tejto časti opísaná obec, v ktorej má pivovar vzniknúť, a jej okolie. Napokon boli vykonané analýzy makro a mikro prostredia podniku pomocou troch vyššie spomenutých analytických nástrojov.

Návrhová časť napokon poskytuje ucelenú predstavu o tom ako by sa mal podnik rozvíjať. Jej kľúčovým prvkom je podnikateľský plán, ktorý je dôležitý jednak pre mňa, pretože som teraz schopný lepšie zhodnotiť svoje reálne možnosti. Rovnako tak je však dôležitý aj pri získavaní finančných prostriedkov, keďže ako z plánu vyplýva, táto činnosť je relatívne kapitálovo náročná. Z tejto časti, presnejšie z finančného plánu, ďalej vyplýva, že zámer sa javí ako veľmi perspektívny a rentabilný. Navrhovaný rozvoj by bolo teda vhodné doporučiť aj na realizáciu. Avšak treba brať na vedomie, že odhady do budúcnosti sú vždy spojené s určitým rizikom, ktoré môže plány prekaziť a preto je potrebné dôkladné zhodnotenie všetkých faktorov a ich zabezpečenie.

Vďaka spracovaniu tejto bakalárskej práce som pomohol hlavne sám sebe, či už k dokončeniu bakalárskeho štúdia, ale hlavne k priblíženiu ku môjmu snu a to vyrábať

kvalitné pivo a poskytovať ho ľuďom, ktorí tento nápoj pijú, nie kvôli alkoholu ktorý je v ňom obsiahnutý, ale kvôli rôznym zaujímavým chutiám, ktoré pivo môže ponúkať. Celý proces písania práce bol spojený so zhromažďovaním a následným študovaním množstva informácií, ktoré mi poskytovali stále čistejší obraz o celom podnikateľskom procese. Zároveň som bol nútený zisťovať reálne informácie z prostredia v ktorom by som chcel podnikat' a tak síce ničiť moje idealizované predstavy o podnikaní v tomto odbore, ale zároveň budovať reálny pohľad na danú vec. Vďaka tomuto pohľadu teraz dokážem lepšie zhodnotiť svoje schopnosti a možnosti a som lepšie pripravený na pretavenie tohto plánu do skutočného pivovaru. Súčasne som presvedčený aj o tom, že sa mi podarilo splniť hlavný a takisto aj všetky ostatné mnou stanovené čiastkové ciele.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

1. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
2. MARTINOVÍČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.
3. KOČMANOVÁ, Alena. *Ekonomické řízení podniku*. Praha: Linde Praha, 2013. 368 s. ISBN 978-80-7201-932-8.
4. KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALSKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
5. MARTINOVÍČOVÁ, Dana. *Základy ekonomiky podniku*. Praha: Alfa Publishing, 2006. 178 s. ISBN 80-86851-50-8.
6. SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
7. OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů*. 1. vydání. Brno: BizBooks, 2012. 288 s. ISBN 978-80-265-0025-4.
8. BURNS, Paul. *Entrepreneurship and small business*. New York: Palgrave, 2016. 584 s. ISBN 978-1-137-43035-9.
9. European Commission. *Ec.europa.eu – What is an SME?* [online]. © 1995 – 2020 [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en
10. AKMV advokátska kancelária. *Akmv.sk – Druhy a typy obchodných spoločností na Slovensku* [online]. © 2012 – 2020 [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://www.akmv.sk/druhy-a-typy-obchodnych-spolocnosti-na-slovensku>
11. Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník. *Zakonypreludi.sk*. [online]. © 2010 – 2020 [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/1991-513#cast2>

12. JUROVÁ, Marie. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2016. 254 s. ISBN 978-80-247-5717-9.
13. GRASSEOVÁ, Monika. *Využití SWOT analýzy pro dlouhodobé plánování* [online]. Obrana a strategie, 2006. 8 s. [cit. 2020-01-27]. Dostupné z: <https://www.obranaastrategie.cz/filemanager/files/6510.pdf>
14. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
15. SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
16. VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
17. KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
18. Ústredie práce sociálnych vecí a rodiny. *Upsvr.gov.sk – nezamestnanosť – mesačné štatistiky 2019* [online]. Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: https://www.upsvr.gov.sk/buxus/generate_page.php?page_id=855042.
19. Národná banka Slovenska. *Nbs.sk – priemerné úrokové miery z úverov bánk* [online]. [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/financne-trhy/urokove-sadzby/priemerne-urokove-miery-z-uverov-bank>
20. Štatistický úrad slovenskej republiky. *Slovak.statistics.sk – obyvateľstvo a migrácia* [online]. [cit. 2020-02-16]. Dostupné z: <https://lnk.sk/nxI5>
21. První české pŕlliterární stránky. *Pividky.cz – pivná mapa a zoznam pivovarov na Slovensku* [online]. © 2011 [cit. 2020-02-23]. Dostupné z: http://www.pividky.cz/mapa_slovensko.php
22. Zákon č. 455/1991 Zb. Zákon o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon). *Zakonypreludi.sk*. [online]. © 2010 – 2020 [cit. 2020-01-21]. Dostupné z: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/1991-455>.

23. Národná agentúra pre sieťové a elektronické služby. *Slovensko.sk – druhy živností* [online]. © 2013 – 2020 [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: https://www.slovensko.sk/sk/agendy/agenda/_druhy-zivnosti/

VYSVETLIVKY

CKT	Cylindricko kónický tank
IPA	India Pale Ale
NEIPA	New England India Pale Ale
APA	American Pale Ale
DPH	Daň z pridanej hodnoty
HDP	Hrubý domáci produkt
OR	Obchodný register
CIP	Clean in place
PC	Personal computer
PN	Práceschopnosť

ZOZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKOV

Obrázok 1: PEST analýza	30
Obrázok 2: Mapa pivovarov na Slovensku	40
Obrázok 3: Porterova analýza	42
Obrázok 4: Organizačná štruktúra podniku	54
Obrázok 5: Ganttov diagram.....	70

ZOZNAM POUŽITÝCH TABULIEK

Tabuľka 1: Rozdelenie podnikov podľa veľkosti - EU	20
Tabuľka 2: SWOT analýza.....	32
Tabuľka 3: Swot analýza	45
Tabuľka 4: Porovnanie cien za 0,5 litra piva v EUR.....	52
Tabuľka 5: Hodnotenie rizík – legenda	56
Tabuľka 6: Hodnotenie rizík	57
Tabuľka 7: Hodnotenie rizík – graficky	57
Tabuľka 8: Splátkový kalendár v EUR.....	58
Tabuľka 9: Otváracia súvaha v EUR	59
Tabuľka 10: Náklady na zriadenie s.r.o. v EUR.....	60
Tabuľka 11: Náklady na zariadenie v EUR.....	60
Tabuľka 12: Plán odpisov v EUR.....	61
Tabuľka 13: Náklady na propagačné materiály v EUR	62
Tabuľka 14: Náklady na nákup prvých surovín v EUR.....	62
Tabuľka 15: Ceny surovín na liter piva v EUR.....	63
Tabuľka 16: Pravidelné mesačné náklady v EUR.....	63
Tabuľka 17: Plánované tržby v roku 2021 v EUR	64
Tabuľka 18: Plánované tržby v roku 2022 v EUR	65
Tabuľka 19: Plánované tržby v roku 2023 v EUR	65
Tabuľka 20: Plánovaný výsledok hospodárenia v EUR	66
Tabuľka 21: Plánovaný cash flow v EUR.....	67
Tabuľka 22: Harmonogram implementácie	68

ZOZNAM POUŽITÝCH GRAFOV

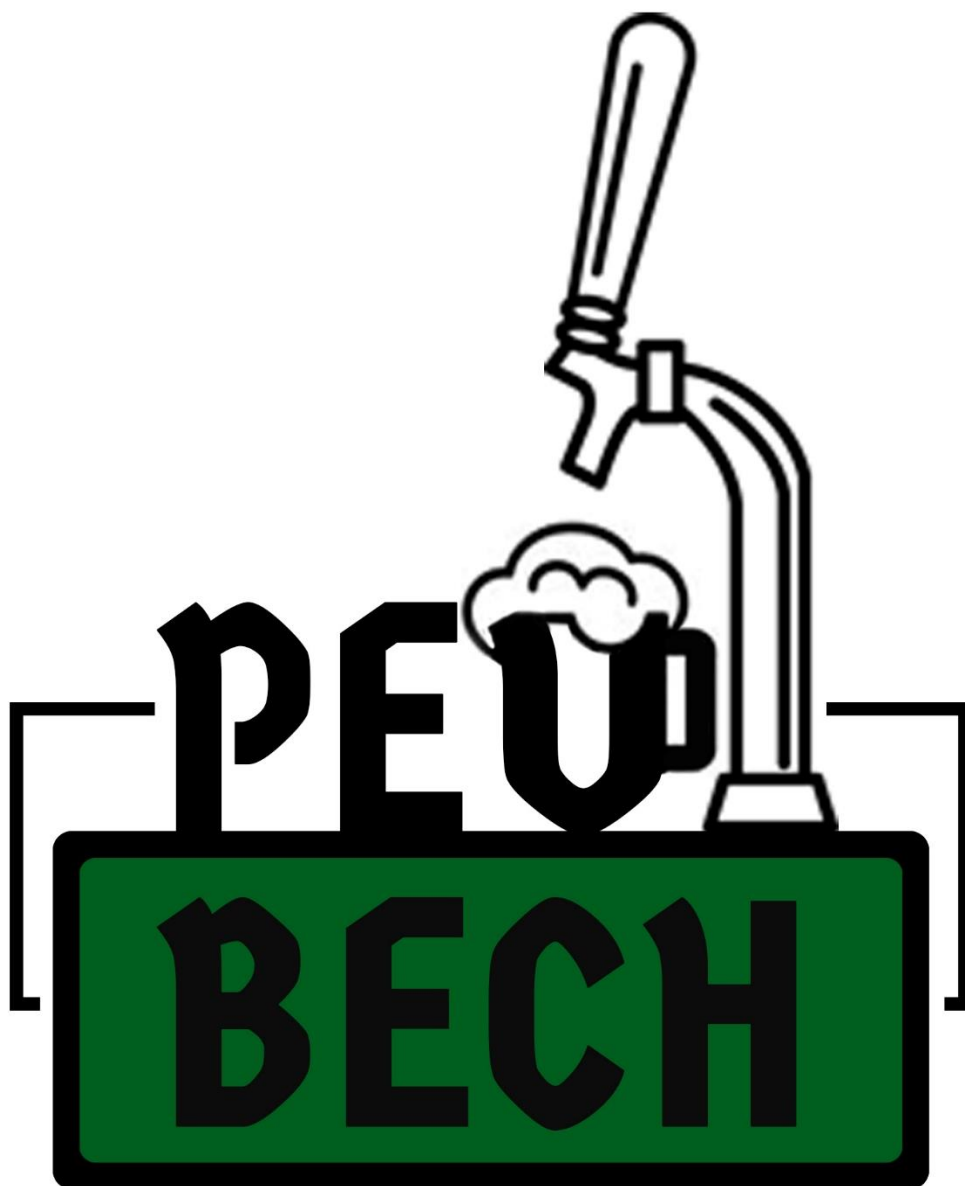
Graf 1: Obce s obyvateľstvom viac ako 1 500	37
Graf 2: Cieľová skupina v jednotlivých obciach	38

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha 1: Návrh loga spoločnosti.....I

Príloha 2: Stav budovy pivovaru pred rekonštrukciou..... II

Príloha 1: Návrh loga spoločnosti
(Zdroj: vlastné spracovanie)



Príloha 2: Stav budovy pivovaru pred rekonštrukciou
(Zdroj: vlastné spracovanie)

